

# **Ledelsestriangelet: en studie av to organisasjoner**

**av**

**Thomas Axelsen**

**Høsten 2012**

**Sosiologi**

**Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi**

**Samfunnsvitenskapelig fakultet**

**Universitetet i Oslo**

## Sammendrag

I denne oppgaven har jeg via et eksplorativt design gått i møte med to norske sivilsamfunnorganisasjoner. Gjennom en rekke dokumenter og kvalitative intervjuer har jeg skaffet meg et innblikk i både de formelle strukturene og i de sidene ved organisasjonen som er med på å styre beslutningsprosessene i den. Jeg har sett nærmere på forhold som er knyttet til ledelse, kommunikasjon og beslutningsprosesser.

De to organisasjonene som er undersøkt er De Unges Orkesterforbund og Norsk Folkehjelp. Bakgrunnen for at disse er valgt er at begge organisasjonene er demokratiske medlemsorganisasjoner, og begge organisasjonene har ansatt en administrasjon. Ut over det er organisasjonene svært forskjellige. Norsk Folkehjelp har et hundretalls ansatte i Norge, og et tusentalls ansatte internasjonalt. De Unges Orkesterforbund har 3 ansatte, i totalt 2,2 hele stillinger. Norsk Folkehjelp virker videre på en rekk ulike områder, og har en stor profesjonalisert virksomhet. De Unges Orkesterforbund driver med orkestermusikk for barn og unge, først og fremst.

Utgangspunktet for de undersøkelsene er gjort har vært å se nærmere på de forholdene som preger det jeg har valgt å kalle ledelsestriangelet, en teoretisk modell som tar for seg landsmøtet (medlemmene), styret og administrasjonen i de to organisasjonene. Et av undersøkelsens hovedfokuser har vært å se hvor i dette ledelsestriangelet man kan finne tyngdepunktene, både med utgangspunkt i de formelle retningslinjene, men også med utgangspunkt i hvordan organisasjonene faktisk virker i det daglige.

Via dokumenter har jeg skaffet meg et overblikk over de formelle retningslinjene i organisasjonen, mens intervjuene i større grad har bidratt til å tegne et mer helhetlig bilde.

Via teori og analyse har jeg sett på organisasjonene opp mot Mintzbergs idealtypiske modeller av profesjonsbyråkratiet og adhocratiet. Det viser seg at organisasjonene henter en rekke ulike designparametere fra flere av Mintzbergs modeller. Jeg har videre vurdert kommunikasjonsforholdene i organisasjonen og jeg har vurdert ansamlingen av ulike former for makt. Til slutt har jeg tatt for meg beslutningsprosessene i organisasjonen. Samlet sett tegner dette et bilde av hvor i ledelsestriangelet man finner tyngdepunktene.

## **Innholdsfortegnelse:**

Sammendrag Side: 2

Innholdsfortegnelse Side: 3

### **Kapittel 1: Innledning Side: 7**

1.1 Innledning – kort om de historiske linjene i det norske sivilsamfunnet Side: 7

1.2 I retning av et fokus Side: 9

### **Kapittel 2: Teori Side: 12**

2.1 Organisasjon og kontekst – et sett med grunnleggende spilleregler Side: 12

2.1.1 Organisasjonen Side: 12

2.1.2 Kontekst Side: 14

2.2 Mintzbergs 5 organisasjonsformer Side: 15

2.2.1 Organisasjonens 5 deler Side: 16

2.2.2 Organisasjonens Koordineringsmekanismer Side: 17

2.2.3 Sentralisering og desentralisering Side: 19

2.2.4 Mintzbergs 5 organisasjonsformer Side: 20

2.2.4 Profesjonsbyråkratiet Side: 21

2.2.4 Adhokratiet Side: 24

2.3 Ledelse Side: 26

2.4 Makt og autoritet Side: 27

2.5 Ledelsestriangelet Side: 29

2.6 Vitenskapeliggjøring og prinsippal/agent problematikken Side: 30

2.7 Forskningsspørsmål Side: 31

<b>Kapittel 3: Data og Metode</b>	<b>Side: 34</b>
3.1.1. Forutsetningene for et valg av metode	Side: 34
3.1.2 – Metodene som er valgt	Side: 36
3.1.2. Dokumentanalyse	Side: 36
3.1.2. Intervju	Side: 38
3.1.2. Alternative metoder	Side: 40
3.2.1. Datamaterialet	Side: 40
3.2.1. Dokumentene	Side: 42
3.2.1. Intervjuene	Side: 42
3.2.2 Datakvalitet	Side: 44
3.2.3 Reliabilitet	Side: 46
3.2.4 Validitet	Side: 47
3.3 Analyse	Side: 49
3.4 Etikk	Side: 50

<b>Kapittel 4: Beskrivelse av feltet</b>	<b>Side: 52</b>
4.1 Organisasjonenes kontekst – noen viktige utviklingstrekk knyttet til ledelsestriangelet	52
4.2. Aktørene	Side: 54
4.2.1 Norsk Folkehjelp – formål og virkeområde	Side: 54
4.2.2 Norsk Folkehjelp – Oppbygning og ledelsesstruktur	Side: 56
4.2.3 De Unges Orkesterforbund – formål og virkeområde	Side: 59
4.2.4 De Unges Orkesterforbund – Oppbygning og ledelsesstruktur	Side: 61

**Kapittel 5: Analyse Del 1 – Hva kjennetegner ledelsesforholdene i Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforbund? En sammenlikning med Mintzbergs idealtyper.     Side: 64**

5.1 De Unges Orkesterforbund	Side: 65
5.1 Den overordnede organisasjonsstrukturen	Side: 65
5.1 Profesjonsbyråkratiet og De Unges Orkesterforbund – en sammenlikning	Side: 67
5.1 De unges orkesterforbund sett nedenfra	Side: 69
5.1 Adhocratiet – en sammenlikning	Side: 72
5.2.Norsk Folkehjelp	Side: 78
5.2 Den overordnede organisasjonsstrukturen	Side: 78
5.2 Profesjonsbyråkratiet og Norsk Folkehjelp – en sammenlikning	Side: 79
5.2 Adhocratiet og Norsk Folkehjelp – en sammenlikning	Side: 82
5.3 De Unges Orkesterforbund og Norsk Folkehjelp – noen fellestrekk	Side: 85

**Kapittel 6: Analyse Del 2 – Ledelsestriangelet     Side: 89**

6.1 De Unges Orkesterforbund og ledelsestriangelet	Side: 91
6.1 Kommunikasjon og informasjon	Side: 91
6.1 Beslutningsprosesser	Side: 100
6.2 Norsk Folkehjelp og ledelsestriangelet	Side: 107
6.2 Kommunikasjon og informasjon	Side: 107
6.2 Beslutningsprosesser	Side: 113

<b>Kapittel 7: Analyse Del 3: Presentasjon av funn, og videre diskusjon</b>	<b>Side: 120</b>
7.1 Funn 1: Aktivitet fremfor demokratiske prosesser	Side: 120
7.2 Funn 2: Ekspertisen finnes i administrasjonen	Side: 122
7.3 Funn 3: Manglende forutsetninger for styring i Norsk Folkehjelp	Side: 123
7.4 Funn 4: De fleste styresaker starter i administrasjonen.	Side: 124
7.5 Hovedfunn: Tyngdepunktet i ledelsestriangelet	Side: 125
 <b>Kapittel 8: Avsluttende bemerkninger</b>	 <b>Side: 127</b>
 <b>Litteraturliste</b>	 <b>Side: 128</b>

## **Kapittel 1: Innledning**

### **1.1 Innledning – kort om de historiske linjene i det norske sivilsamfunnet**

Vi har de senere årene sett store endringer i det norske sivilsamfunnet i måten det er organisert og sammensatt på, og ikke minst i hvilke felter det virker på. Det sies at den demokratiske styringen av medlemsorganisasjoner er på vikende front, organisasjonene har fått nye måter å forholde seg til medlemmene sine på, og medlemmene har fått nye måter å forholde seg til organisasjonene på.

Vi ser blant annet at 1800-tallets folkebevegelser er i ferd med å dø ut (Lorentzen, 2004:130). Dette var organisasjoner knyttet til språk, avhold, arbeidersak og misjon – de var forankret på lokalplanet, med tilknytting til regionale og nasjonale nettverk som muliggjorde politisk påvirkning på øverste nivå - en organisering som likner måten politiske organisasjoner ofte organiseres. Et vesentlig poeng ved disse organisasjonene var at de hadde sitt utspring i det lokale, som nevnt var forankringen lokal, og organisasjonene vokste frem som et svar på de spørsmålene som ble stilt på dette nivået. Som vi skal se har det skjedd ganske tydelige endringer på dette punktet.

En annen organisasjonsform som ser ut til å være på tilbaketog er dem som opererer på velferdsområdet (Lorentzen 2004: 131). Derimot ser vi at organisasjoner tilknyttet kultur- og rekreasjonsfeltet siden 1960 tallet har vært på kraftig fremmarsj (Sivesind og Selle, 2009:278-279). Sistnevnte er organisasjoner med en klar lokal forankring, men ofte uten regional og nasjonal tilknytting (dette er absolutt ikke uten unntak), og med et langt svakere ideologisk fundament enn organisasjonene som tidligere dominerte det norske sivilsamfunnet (Sivesind og Selle, 2009:279)

Dette betyr ikke at interesseorganisasjoner har forsvunnet fra det norske landskapet. Derimot dreier dette seg om en annen viktig utvikling, nemlig en utvikling fra de store folkebevegelsene som tok for seg de store samfunnsspørsmålene i retning av en type interesseorganisasjoner som i all hovedsak konsentrerer seg om lokale spørsmål og ikke minst spørsmål knyttet til medlemmenes rettigheter. Det er heller ikke slik at den tradisjonelle tredelingen har forsvunnet fra organisasjonsstrukturene, det dreier seg derimot mer om et endret fokus fra et tyngdepunkt som lå i gjennomslag på det øverste nivået i organisasjonen til et fokus på å få gjennomført ting og legge forholdene til rette for det nederste.

De tidligere folkebevegelsene var som nevnt over ofte organisert etter det som var en imitasjon av det politiske systemet, med avdelinger på lokalplanet, på det regionale planet og på det nasjonale planet. Organisasjonene hadde et sterkt demokratisk fundament på grasrotnivå, og via nasjonale nettverk fungerte man også som effektive og tydelige stemmer overfor myndigheter på nasjonalt nivå, noe som også førte til at man kunne være med på å påvirke den politiske agenda nasjonalt (Sivesind og Selle, 2009: 279).

Avstanden fra medlemmene på lokalnivå til sentrale nivåer hvor beslutninger blir tatt var med andre ord liten, både i organisering og med tanke på virksomhet – de nasjonale nivåene eksisterte som en forlengelse av de lokale delene av organisasjonene. Dette har altså endret seg i senere tid, og denne avstanden har vokst. Det er flere grunner til dette.

En viktig årsak er nettopp det vi har vært inne på, det at man har gått fra et bredt felt av konfliktorienterte organisasjoner som hadde en politisk agenda, til et bredt felt av kultur- og rekreasjonsorganisasjoner som i langt større grad er konsensusorienterte (en viktig endring i seg selv) (Sivesind og Selle, 2009:279). Disse organisasjonen har i dag rett og slett ikke det samme behovet eller den samme interessen av en slik grad av kontakt med de sentrale styringsorganene som det vi så i de mer konfliktorienterte folkebevegelsene. Videre så har en del av de tidligere, mer konfliktorienterte organisasjonene rett og slett blitt overflødige som følge av nyvinninger i det politiske landskapet. De politiske partiene tok i stor grad opp i seg mange av de viktigste konfliktspørsmålene som tidligere hadde utgjort kjernen i de gamle organisasjonenes virksomhet – og de presset på den måten også ut en del av folkebevegelsene og gjorde dem overflødige (Sivesind og Selle, 2010: 97).

Andre organisasjoner som kan knyttes til de store folkebevegelsene har rett og slett lyktes, noe det også er mulig å si at gjelder organisasjoner som tidligere tok på seg viktige velferdsoppgaver. Disse organisasjonene hadde som vi var inne på over en struktur som gjorde at avstanden fra grasrotsdemokrati til sentral myndighet var kort, og dette medførte naturlig nok også at de endte opp med å få gjennomslag for store deler av den politikken de førte. Selv på en rekke områder hvor de selv hadde vært initiativtakere og hvor de hadde sine viktigste virkeområder presset sivilsamfunnet selv på for å få på plass nye offentlige velferdsordninger. På denne måten arbeidet det sivile samfunnet sammen med offentlige myndigheter, og de kom frem til løsninger som løste de problemene organisasjonene var opprettet for å løse (Sivesind og Selle, 2010: 96-97).



Til sammen er alle disse årsakene med på å forklare hvordan man gikk fra organisasjoner som virket på alle tre nivåer innenfor de nasjonale rammene, til et mer fragmentert organisasjonsliv hvor fokuset i stor grad er rettet nedover mot medlemmene heller enn oppover mot de store samfunnsspørsmålene og de styrende myndigheter.

Spesialistene og lønnsarbeidernes inntog i de frivillige organisasjonene har også hatt konsekvenser for utformingen av dem. Håkon Lorentzen (2004:148) har betegnet dette som *"prosesser der fagfolkenes inntog fører til amatørernes utmarsj[...]"*, hvor spenningene mellom de to nivåene i stor grad dreier seg om konkurrerende måter å fortolke verden og løse problemer på. Dette kan på den ene siden være med på å true organisasjonene autonomi da lønnsarbeidere krever en avlønning, noe som vil legge press på myndigheter om tilførsel av ytterligere økonomisk midler – et fenomen som i praksis vil være med på å knytte organisasjonene tettere opp mot myndighetene (Lorentzen 2004: 160). Spesialistenes innmarsj vil jeg også senere komme til bake til, og vi skal blant annet se at dette også kan føre med seg nye problemer i forhold til potensialet for informasjonsflyt innad i organisasjonen.

Til slutt er det nødvendig å komme kort inn på en siste svært viktig endring som vi ser i måten organisasjonene i det norske sivilsamfunnet forholder seg til sine medlemmer på.

Medlemsdemokratiet er i mange organisasjoner i dag i stor grad på vikende front. Dermed er det en tydelig tendens i nyere organisasjoner med et svakere ideologisk grunnlag og et sterkere fokus på velferd og aktiviteter for medlemmene, at man forholder seg til disse mer som kunder enn som demokratisk aktive medlemmer (Sivesind og Selle, 2009:279). Dette kan muligens også knyttes opp mot individualiseringsmekanismer i det norske samfunnet. Selv om sivilsamfunnet i Norge fremdeles er av betydelig størrelse viser det seg at det med tiden er blitt vanskeligere å samle de store massene til kamp under en felles fane (Lorentzen, 2004:134-135).

## **1.2 I retning av et fokus**

Organisasjonene er med oss hele tiden. De er en del av oss som vi er en del av dem. De er store og de er små, de tilbyr rom som kan være både identitetsskapende identitetsstyrende. De gir oss rom og anledning til å handle, samtidig som de begrenser oss i de valgene vi kan ta. Noen av dem kan bygge nasjoner, mens andre kan bidra til å rive dem ned. Noen av dem er nasjoner. Fra familiens varme og omsorg, som for de fleste av oss er vårt første møte med den

store verden, til den militære drapsmaskinen så alt for mange av oss dessverre har møtt og må møte på slagmarken. Alle er de organisasjoner, og alle er de byggesteiner som utgjør et av sosiologiens viktigste fokusområder – samfunnet vi alle er en del av.

Ikke alle organisasjoner er like, og de er alle i en eller annen grad i konstant utvikling.

Sivilsamfunnsorganisasjonene er kun en liten del av det totale omfanget av organisasjoner, men de er mitt fokusområde, så det meste av denne oppgaven vil naturligvis også fokusere i retning av disse. Mitt første aktive møte med sivilsamfunnets organisasjoner var nok via idrettslagene som organiserte store deler av fritiden min som barn. På det meste ble 5 dager i uken benyttet til aktiviteter arrangert av de lokale fotball- og håndballklubbene jeg var en del av, og selv om jeg nok hadde en slags ide om at jeg var en del av et større hele tror jeg nok – i alle fall i de yngste årene – det i stor grad begrenset seg til en følelse av tilhørighet til Greipstad Idrettslag (GIL), det laget jeg var en del av og den klubben jeg spilte for.

At GIL var delt inn i avdelinger som hver for seg hadde sine egne styrer var aldri en tanke som slo meg. At de hadde et hovedstyre, og at de var medlem av Norges Idrettsforbund visste jeg ikke. Hva som sto i vedtektene, eller at de i det hele tatt eksisterte var heller ikke noe jeg bekymret meg nevneverdig over. Jeg møtte opp til trening klokken 19:00, og den neste timen gjorde jeg det treneren vår fortalte oss at vi skulle gjøre sammen med venner og bekjente. Jeg var interessert i aktivitetene GIL hadde å tilby meg, hvordan treneren ble hentet inn og hvordan kampoppsettet ble produsert var underordnet. Jeg er faktisk usikker på om jeg i det hele tatt visste at jeg var medlem av noe som helst. Jeg spilte fotball og håndball, og sånn var det med den saken.

Idretten tok opp veldig mye av tiden min helt frem til jeg tok turen til Oslo og skulle begynne å studere, og i løpet av årene jeg har tilbrakt som student ble jeg en del av Det Norske Studentersamfund. Her gikk jeg gradene fra å være en del av underutvalgene i organisasjonen til å lede hovedstyret, og etter at jeg var ferdig med min periode som tillitsvalgt i organisasjonen var jeg også ansatt i et vikariat i en administrativ stilling i et lite års tid. Dette ble mitt møte og min inngangsport til organisasjonslivet, og det var her jeg opparbeidet meg en interesse for det feltet jeg siden valgte å fokusere på i mitt masterløp.

Det jeg så i Det Norske Studentersamfund var blant annet en organisasjon som var i vekst, man tiltrakk seg hvert år flere nye medlemmer og man hadde en aktivitet som stadig økte. På

tross av dette opplevde man kun en liten vekst i den demokratiske deltakelsen i organisasjonen. Av 5-6000 medlemmer var det gjerne kun 100 personer som møtte på generalforsamlingen, og enda færre enn dette på organisasjonens medlemsmøter. Jeg så også en organisasjon hvor det opplevdes å være antydninger til spennig mellom den tillitsvalgte delen av organisasjonen og administrasjonen de(/vi) hadde ansatt til å hjelpe til i den daglige driften av organisasjonen. Hva var bakgrunnen for disse problemområdene, og hvordan kunne man komme dem i møte å gjøre noe med dem?

Mitt fokus i denne oppgaven er nok uten tvil delvis inspirert av min tid i Det Norske Studentersamfund, men det er ikke begrenset av det – det har blitt videreutviklet og det har tatt andre retninger enn jeg i utgangspunktet hadde tenkt, både som følge av et møte med ny teori og informasjon i studieløpet mitt, og via samtaler med veilederen min. Det som likevel hele tiden har ligget fast er et fokus på forholdet mellom tre nivåer i en gitt type organisasjoner, generalforsamling (medlemmene), styre og administrasjon. Disse har endt opp som den kanskje viktigste teoretiske størrelsen i denne teksten, et ledelsestriangel som vil bli ytterligere presentert senere i teksten.

Jeg valgte til slutt å konsentrere meg om norske sivilsamfunnsorganisasjoner, og jeg valgte å fokusere på demokratiske medlemsorganisasjoner som hadde alle disse tre nivåene som en del av sin organisasjonsstruktur. Jeg endte i løpet av prosessen som fulgte opp med å se nærmere på to organisasjoner, Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforbund. Dette er to organisasjoner som deler visse organisatoriske trekk, men som samtidig er svært ulike på de fleste områder.

Hvordan var ledelsesforholdene i disse organisasjonene, hvordan ble beslutninger tatt og hvordan var arbeidsfordelingen mellom de tre nivåene i ledelsestriangelet?

Dette ble de viktigste fokusområdene i min masteroppgave, og styrte som vi nå skal se utvalget av den teorien oppgaven er tuftet på.

## **Kapittel 2: Teori**

I dette kapitlet legger jeg frem de grunnleggende teoretiske byggesteinene denne oppgaven er tuftet på, og jeg vil etter hvert med utgangspunkt i disse teoretiske betraktningene bevege meg i retning av de viktigste forskningsspørsmålene i oppgaven.

Teorikapitlet er bygget opp av 7 delkapitler. Jeg vil først legge frem de underliggende organisasjonsteoretiske tankene oppgaven er bygget på, først og fremst med tanke på å si noe om hvordan jeg ser på organisasjonen og dens rolle for individet som er en del av den.

Deretter vies det noe plass til begrepet om kontekst, og hva dette betyr for forklaringspotensialet i det datamaterialet jeg sitter på.

Etter dette følger en gjennomgang av Mintzberg og hans organisasjonsformer, som vil utgjøre utgangspunktet for den første delen av analysen.

Videre følger noen generelle betraktninger rundt ledelse, makt og autoritet – før jeg presenterer det som vil være det viktigste teoretiske verktøyet i denne oppgaven, ledelsestriangelet. Deretter følger også en kort gjennomgang av problemstillinger knyttet til vitenskapeliggjøringen av organisasjoner, og prinsipal-agent-problematikken.

Til slutt kommer jeg inn på de vesentligste forskningsspørsmålene som har styrt prosessen i denne oppgaven, og det vil fra disse pekes videre mot de metodiske tilnærmingene som har styrt prosessen i denne oppgaven.

### **2.1 Organisasjon og kontekst – et sett med grunnleggende spilleregler**

I et møte med en tekst som denne vil det som nevnt være et behov for å få presentert noen betraktninger rundt hva som faktisk diskuteres, og hvilke grunnleggende spilleregler som ligger til grunn i tekstmaterialet. Organisasjoner som størrelse har vært definert på svært ulike måter av en rekke akademikere. I denne delen av teksten skal jeg presentere min forståelse av hva organisasjoner er, hvordan de virker og på hvilken måte de er med på å legge et grunnlag for handling både på det individuelle og på det kollektive plan.

#### **2.1.1 Organisasjonen**

Organisasjonen er en kollektiv aktør som karakteriseres av evnen til å sentralisere beslutningsprosesser (Elster 2007: 427, i Enjolras, 2009:4)

Göran Ahrne omtaler organisasjoner som utgangspunktet – og nærmest en forutsetning, i den grad de legger premissene – for individuell handling (Ahrne, 2009:2-3). Samtidig peker han på noe jeg finner av særlig betydning, det er ikke organisasjoner i seg selv som handler, handling er det kun mennesket innenfor organisasjonen som har anledning til å iverksette.

Ahrnes totale tilnærming er en radikal tilnærming til feltet, noe jeg skal komme kort inn på i det neste avsnittet, men hans tilnærming tilbyr samtidig en del kategorier som er nyttige for en videre analyse. Dette gjelder spesielt når det kommer til individuelt og kollektivt handlingsrom, noe som i mitt tilfelle vil være særlig relevante kategorier når det kommer til ledelse og forutsetningene for ledelse.

Et av områdene Ahrne skiller seg ut på er at han beveger seg særlig langt i å definere sammenslutninger som organisasjoner, og eksempler på organisasjoner vil kunne være familier og nasjonalstater, like mye som frivillige sammenslutninger og markedsorganisasjoner (Ahrne, 2009: 55). Dette er da også de fire organisasjonsformene som eksisterer i dag i følge Ahrne. Ahrne konkretiserer videre fire kriterier som må være til stede for at noe skal kunne defineres som en organisasjon. Disse er *tilhørighet*, som enkelt og greit innebærer at man er medlem av organisasjonen, med alle konsekvenser det fører med seg (rettigheter, plikter og forventninger). Videre følger *kollektive ressurser* som ikke krever noen videre forklaring. Det eksisterer også et krav om *individuell utbyttbarhet*, for at noe skal kunne klassifiseres som en organisasjon så må det være mulig å bytte ut de konkrete individene med andre individer uten at organisasjonen forsvinner. Til slutt kreves det også en grad av *eksplisitt kontroll*, altså en form for overvåking eller oppfølging av organisasjonens medlemmer (kontroll utført av ledelsen i en hierarkisk organisasjon eller av andre medlemmene i en mer flat struktur) (Ahrne, 2009: 5-25).

Ulike organisasjoner oppfyller disse kravene i ulik grad, og jeg vil behandle kravene mer som idealtypiske trekk enn som absolutte krav.

Videre forutsettes det i denne teksten at innad i organisasjonen vil de fleste former for handling i de aller fleste tilfeller være bundet opp av et sett med regler. Det betyr ikke at man står uten valg, men det innebærer at aktøren stort sett vil måtte forholde seg både til et formelt regelverk og mer uformelle normative føringer for hva som er akseptert opptreden. Med regler menes derfor det som Olsen og March (1989: 22) konkretiserer som såpass mye

forskjellig som rutiner, prosedyrer, konvensjoner, roller, strategier, trossystemer, paradigmer og kunnskaper – for å nevne noe.

### **2.1.2 Kontekst**

Verken organisasjoner eller individene som utgjør den vil eksistere i et vakuum, og begrepet 'kontekst' har ikke alltid fått den plassen det fortjener i den tradisjonelle organisasjonsteorien hvor man i stor grad har vært fristet til å bevege seg i retning av helhetlige og til del funksjonalistiske teorier. Child (1972) er en av dem som har forsøkt å komme denne kritikken i møte da han la frem sine tanker om at det alltid vil finnes et rom for strategisk handlig innad i organisasjonene. Dette er tanker som går godt sammen med Ahrnes tilnærming til feltet, hvor det som nevnt understrekes at det er individer som handler innenfor de rammene organisasjonen legger opp til.

En forståelse av og ett innblikk i konteksten vil være helt nødvendig for å kunne finne mening i de funnene denne oppgaven beveger seg i retning av. Dette innebærer for det første at forklaringene på de fenomener som presenteres i teksten må springe ut av en forståelse av den konteksten de virker i. Det innebærer videre at tid må vies til å skaffe et adekvat overblikk over den konteksten Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforening virker i, og det innebærer at dette må presenteres på en tilfredsstillende måte i denne teksten.

Ray Pawson (2000) la i artikkelen "Middle Range Realism" frem sin kritikk av det han opplevde som produksjon av flat teori i sosiologien, hvor man i for stor grad henfaller til å benytte seg av forklaringer av typen: hvis (a)(premiss) så (b)(utfall). Problemet som Pawson ser det er at man i slike tilfeller overser den tredje dimensjonen som kan fortelle oss noe mer substansielt om tiden og rommet utfallet forekommer i – og som på den måten kan kaste et nytt og bedre lys over fenomenet som undersøkes. Det presenteres derfor et metodologisk alternativ hvor forskeren utfordres til å produsere hypoteser om hvilke mekanismer som gjør seg gjeldene, og hvilken kontekst disse forekommer i. Disse kan testes mot feltet, og i den grad man kan konkludere vil man gjøre det på bakgrunn av en modell som sier følgende: utfallet (U) er en funksjon (f) av mekanismer (M) som virker i kontekst (K). Formalisert:  $U=f(M + K)$ .

Mitt møte med feltet har i større grad båret preg av et eksplorativt design enn det Pawson legger opp til (hvor hypotesen er utgangspunktet for møtet med feltet), men den endelige

forklaringsmodellen Pawson presenteres kan likevel være nyttig som et utgangspunkt også i mitt tilfelle. Forklaringsmodellen setter krav til forskeren i møtet med feltet ved sitt fokus på kontekstuell betydning, og den presenterer et formalisert rammeverk for presentasjon av de funnene som gjøres.

Tar vi utgangspunkt i Ahrnes organisasjonsforståelse, kan vi si at organisasjonen definerer kontekst på individnivå, mens organisasjonens egen kontekst består av dens omgivelser, hvor vi finner andre liknende og/eller tilknyttede organisasjoner.

Oppsummert kan vi da si at handlende individer har muligheten til å gjøre strategiske valg innenfor en gitt organisatorisk ramme. Denne organisatoriske rammen er individets handlingsrom, og individets begrensing. På den måten representerer organisasjonen for individet et strukturnivå i en modell som kan likne Giddens strukturasjonsteori. Organisasjonene eksisterer på sin side i en bredere kontekst, hvor omgivelser utenfor organisasjonen er forventet å kunne påvirke organisasjonen, og hvor organisasjonen på sin side vil kunne være med på å påvirke sine omgivelser.

Til slutt er det nødvendig å understreke at kontekstbegrepet ikke er et uproblematisk begrep. Primært kan det knyttes problemer til det vi kan kalle "blåbærtueproblemet", hvor du hele tiden vil finne ny og potensielt relevant informasjon. Jeg anser det å være av essensiell betydning å kunne si noe om konteksten mekanismer virker i, men hvor mye av konteksten må presenteres, og ikke minst, hvor begynner og hvor avsluttes den? En gitt kontekst er ikke en objektiv størrelse som uproblematisk kan hentes ut av feltet, den vil være gjenstand for fortolkning både av vitenskapen, forskeren og forskningsobjektet. Min oppgave vil i derfor være å gi en beskrivelse av konteksten som er så god som praktisk mulig, samtidig som jeg gjør det jeg kan for å unngå de eventuelle fallgruvene som måtte finnes.

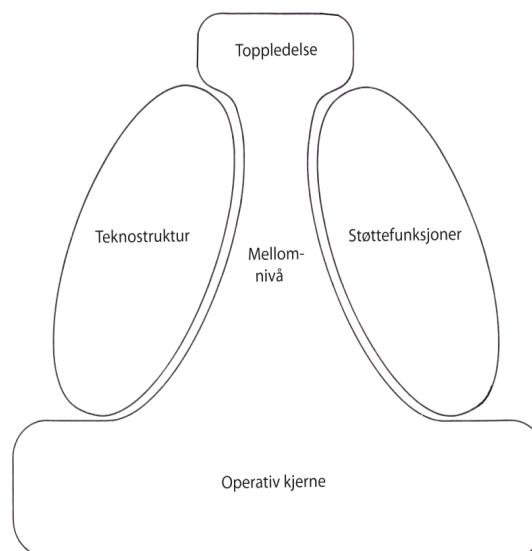
## **2.2 Mintzbergs 5 organisasjonsformer**

Et ledd i analysen som følger vil være å se hva det er ved organisasjonene jeg undersøker, og om mulig i forlengelse av dette hva det er med demokratiske medlemsbaserte organisasjoner som skiller seg fra andre måter å organisere en virksomhet på. Som et utgangspunkt vil jeg derfor her presentere Mitnztbergs fem organisasjonsformer, og jeg vil komme nærmere inn på to av dem som vil fungere som de idealtypiske organisasjonsformene jeg ser De Unges Orkesterforening og Norsk Folkehjelp i forhold til.

Jeg vil først gi en kort gjennomgang av de i denne sammenheng vesentligste sidene ved Mintzbergs teori, men det vil være sider ved hans teori det ikke vil være anledning til å komme inn på i denne oppgaven, og hovedtyngden av det som presenteres vil omhandle de to spesifikke organisasjonsformene profesjonsbyråkratiet og adhocratiet. Disse vil altså utgjøre grunnmuren i den første delen av analysen, hvor jeg vil se nærmere på hvordan Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforening står seg i forhold til disse idealtypene. Det er verdt å understreke allerede her at dette altså dreier seg om *idealtyper*. Ulike organisasjoner vil innenfor spesifikke områder i varierende grad likne på disse idealtypene, og det som presenteres er altså en teoretisk størrelse mer enn noe annet.

### 2.2.1 Organisasjonens 5 deler

Mintzberg peker i sine modeller på 5 grunnleggende deler som er med på å bygge opp organisasjonen. Organisasjoner består i sin mest komplekse form av en toppledelse, et mellomnivå og en operativ kjerne, samt en teknostruktur og et sett med støttefunksjoner. Dette fremstiller han i Structure in Fives (Mintzberg, 1993:19) på følgende måte:



De enkleste organisasjonene vil ofte kun ha behov for det laveste nivået, den operative kjernen. Operatørene som utgjør denne delen av organisasjonen står for arbeidet med å produsere de mest grunnleggende produktene og tjenestene organisasjonen leverer (Mintzberg, 1993:9). Etter hvert som oppgavene organisasjonen ønsker å løse blir mer komplekse, og etter hvert som arbeidsdelingen i organisasjonen øker, oppstår det et behov for koordinering og ledelse av arbeidet. Disse organisasjonene består av en toppledelse ("strategic



apex") i tillegg til den operative kjernen. Ytterlige komplekse organisasjoner vil trenge mellomledere, og disse utgjør i den overstående modellen mellomnivået (Mintzberg, 1993:9). Både toppledelsen og mellomnivået utfører det som kan defineres som administrative oppgaver i organisasjonen – og da som ledere.

Etter hvert som organisasjonen blir enda større og mer komplekse i sin virksomhet kreves det en grad av standardisering. Arbeidet med å utvikle og følge opp dette arbeidet faller til dem Mintzberg (1993:10) omtaler som analytikere. Disse utgjør teknostrukturen i modellen over. Disse arbeider også med administrative oppgaver i organisasjonen, men da som stab, og ikke som ledere.

Til slutt vil organisasjoner av en viss størrelse ofte opprette avdelinger som utfører diverse oppgaver for organisasjonen, oppgaver som ikke nødvendigvis kan knyttes til kjerneoppgavene virksomheten utfører (disse faller til de tre sentrale nivåene i modellen over), men som kan være med på å gjøre oppgavene enklere for resten av organisasjonen. Dette kan være alt fra å opprette en egen kantine for de ansatte til å opprette egne avdelinger som tar seg av juridiske spørsmål for organisasjonen, eller avdelinger som jobber utelukkende med PR-relaterte oppgaver (Mintzberg, 1993: 10). Disse avdelingen utgjør nivået 'støttefunksjoner' i modellen over.

### **2.2.2 Organisasjonens Koordineringsmekanismer**

Organisasjoner vil etter hvert som kompleksiteten blir større få et økt behov for koordinering. I de enkleste organisasjonene, de som kun består av en operativ kjerne, vil den primære og ofte eneste koordineringsmekanismen være det Mintzberg (1993:4) kaller 'gjensidig tilpasning' ('Mutual adjustment'). I disse tilfellene foregår koordineringen i form av uformell kommunikasjon. Oppgavene er ofte enkle, og graden av arbeidsdeling er liten. Et eksempel på dette er to personer som padler en kano sammen, hvor enkel kommunikasjon mellom de to personene vil medføre et akseptabelt utfall (i form av at kanoen beveger seg i den retningen man ønsker).

Når oppgavene og arbeidsdelingen øker vil det i mange tilfeller være behov for at en person tar ansvaret for andres arbeid og leder arbeidsprosessen. Vi har tidligere sett at man da får tilført et nytt nivå i organisasjonen, toppledelsen. Den viktigste koordineringsmekanismen disse benytter seg av vil i slike organisasjoner være det Mintzberg (1993:4) omtaler som

'direkte overvåkning/styring' (Direct supervision'). Mintzberg trekker frem fotballtreneren (og da organisasjonen 'fotballaget') som et eksempel på dette, hvor man sitter med 11 spillere som har ulike oppgaver på banen, og en mann som overvåker og styrer det som foregår/skal foregå på banen.

De tre siste koordineringsmekanismene Mintzberg trekker frem handler om standardisering. Det første omhandler 'standardisering av arbeidsprosesser' ('Standardization of work process'). Dette oppnår man ved at arbeidsoppgavene inneholder er standardisert eller programmerte (Mintzberg, 1993:5-6). Et eksempel på dette er instruksjoner som følger med IKEA-møbler, her konkretiseres det ned til minste detalj hvordan oppgavene skal gjennomføres, og konsekvensen er at alle som setter sammen et IKEA-møbel på riktig måte vil ende opp med å utføre oppgavene på nøyaktig samme måte.

Den fjerde koordineringsmekanismen Mintzberg (1993:6) trekker frem er 'standardisering av resultater' ('Standardization of work output'). Dette oppnås ved at man standardiserer og spesifiserer det endelige "produktet" man ønsker å sitte igjen med, samtidig som man overlater veien til det endelige resultatet til dem som utfører arbeidet. Et eksempel på dette er Taxi-sjåføren. Det eneste som spesifiseres for han vil stort sett være den endelige destinasjonen, mens man overlater til sjåføren selv å finne den beste ruten.

Til slutt viser Mintzberg (1993:6-7) til koordineringsmekanismen han kaller 'standardisering av ferdigheter/kompetanse' ('Standardization of skills'), som oppnås ved at treningen som kreves for å utføre et arbeid er spesifisert. I noen tilfeller vil organisasjonene selv stå for treningen av sine ansatte, men vel så ofte vil en spesifikk utdanning være et krav for ansettelse, og treningen er således gjennomført av en tredjepart (f.eks. et universitet eller en høyskole). Leger og regnskapsførere er blant de mange gruppene som kan fungere som eksempler i dette tilfellet.

Ulike organisasjoner vil i varierende grad benytte seg av en eller flere av disse koordineringsmekanismene, men i Mintzbergs modell er de også en av grunnsteinene som er med på å skille de 5 idealtypene fra hverandre, hvor de ulike organisasjonsformene primært foretrekker og benytter seg av ulike koordineringsmekanismer. Det vil jeg komme nærmere inn på når jeg straks skal snakke nærmere om de ulike organisasjonsformene, men det er først nødvendig å si noe om hvordan Mintzberg behandler spørsmålet om makt og

beslutningsmyndighet.

### **2.2.3 Sentralisering og desentralisering**

Et viktig element Mintzbergs modell er begrepene om sentralisering og desentralisering. Kort fortalt handler dette om hvor i organisasjonen beslutningsmyndigheten ligger – og mer konkret, hvor i organisasjonen den faktiske beslutningen blir tatt. En organisasjonsstruktur er helt sentralisert når all beslutningsmyndighet ligger i et enkelt punkt i organisasjonen – gjerne hos en enkelt person (Mintzberg, 1993:95-96). Organisasjonsstrukturen er i forlengelse av det naturlig nok desentralisert når beslutningsmyndighet er delt av flere. I en hundre prosent sentralisert organisasjon vil alle beslutninger bli tatt av en enkelt person, og siden vil disse beslutningene implementeres i organisasjonen via koordineringsmekanismen 'direkte overvåkning/styring'. Den viktigste motivasjonen for en slik organisasjonsstruktur vil være nettopp koordinering av beslutningstaking.

Det finnes likevel mange årsaker til at desentralisering vil kunne effektivisere en organisasjons virksomhet. Den enkleste årsaken er rett og slett at en enkelt person etter hvert som organisasjonen blir mer og mer kompleks neppe vil kunne forstå eller behandle like mye informasjon som det et større antall kvalifiserte mennesker vil kunne forstå og behandle (Mintzberg, 1993:96). Videre vil desentralisering kunne bidra til at organisasjonen i større grad vil kunne reagere hurtig på lokale forhold. Dersom informasjon hele veien skal gå via et sentralt punkt i organisasjonen vil tidssensitive oppgaver fort ende opp med å løses på en mindre tilfredsstillende måte. En tredje grunn til at desentralisering vil kunne ha positive effekter handler om de ansattes arbeidsforhold – og spørsmålet om motivasjon og kreativitet (Mintzberg, 1993:97). For at en organisasjon skal kunne tiltrekke seg dyktige, kreative og innovative personer vil det stort sett være et behov for å gi disse forholdsvis stort handlingsrom, med utstrakte muligheter både i forhold til det å kunne forme sin egen arbeidsdag og ved å gi dem muligheten til medvirkning i form av beslutningsmyndighet.

Mintzberg skiller videre mellom vertikal desentralisering og horisontal desentralisering. Vertikal desentralisering handler om formelt delegert autoritet nedover i ledelseshierarkiet, fra toppledelsen ned mot mellomnivået som vi har vist til i modellen over (Mintzberg, 1993:101). Horisontal desentralisering handler på sin side i all hovedsak om å flytte beslutningsmyndighet fra ledere til ikke-ledere som analytikere, spesialister og operatører (Mintzberg, 1993:105).

### 2.2.4 Mintzbergs 5 organisasjonsformer

Til sammen ender altså Mintzberg opp med 5 idealtyper som beskriver de 5 organisasjonsformene han mener å finne i organisasjonsfloraen.

Jeg vil hovedsaklig konsentrere meg om to av disse, Profesjonsbyråkratiet og Adhocratiet, men jeg vil før jeg kommer nærmere inn på disse kort gå gjennom de tre resterende organisasjonsformene, og hva det er som kjennetegner disse. Det henvises til Mintzbergs "Structures in Fives" for en mer konkret gjennomgang av disse organisasjonsformene.

'Den enkle strukturen' ('The simple structure') beskriver de enkleste organisasjonene i Mintzbergs modell. Den har liten eller ingen teknostruktur, få støttefunksjoner, liten grad av arbeidsdeling, liten variasjon blant enhetene som bygger opp organisasjonen og et lite lederhierarki (Mintzberg, 1993: 157). Denne organisasjonsformen beskriver organisasjoner som i liten grad planlegger sin virksomhet, den har et svakt fokus på arbeidstrening og svært lite av handlingsmønstrene til organisasjonens medlemmer er formalisert. Mer enn noe, legger Mintzberg (1993:158) til, er dette en *organisk* organisasjon. Det er den mest sentraliserte av organisasjonsformene, og dens primære koordineringsmekanisme er direkte overvåkning/styring.

'Maskinbyråkratiet' ('The Machine Bureaucracy') omtaler Mintzberg (1993:163) som organisasjonsformen som ligger nærmest den strukturen Max Weber i sin tid beskrev. De som utgjør organisasjonen sitter i svært spesialiserte roller, og gjennomfører oppgaver med et tydelig rutinepreg (Mintzberg, 1993:164). Operatørkjernen arbeider med utgangspunkt i formaliserte retningslinjer, organisasjonsstrukturen bærer med seg et bredt spekter av regler og retningslinjer. Også kommunikasjonslinjene har et særlig formalisert preg. Maskinbyråkratiet har store enheter på operatørnivået, men også en stor administrativ struktur. Beslutningsmyndigheten er vertikalt sentralisert, og delvis horisontalt desentralisert, mens dets primære koordineringsmekanisme er standardisering av arbeidsprosesser.

'Divisjonsorganisasjonen' ('The Divisionalized form') er den organisasjonsformen som er mest brukt i den private sektoren i den industrialiserte økonomien (Mintzberg, 1993:215). Den består av en rekke divisjoner eller avdelinger – gjerne helt eller delvis uavhengige av hverandre – som mer eller mindre autonomt driver sin egen virksomhet under oppsyn av et felles hovedkvarter. Divisjonsorganisasjonen skiller seg fra de fire andre

organisasjonsformene ved at den ikke utgjør en komplett og enhetlig struktur fra toppledelsen til operatørkjernen, divisjonene har i dette tilfellet sine egne strukturer som kan skille seg noe fra hverandre, mens hovedkvarteret altså står som felles toppledelse for samtlige divisjoner. Skillet går således mellom toppledelsen og toppen av mellomnivået som utgjør toppen i hver av divisjonene. Divisjonsorganisasjonen opererer med en delvis vertikalt desentralisert beslutningsmyndighet, og dens primære koordineringsmekanisme er standardisering av resultater (Mintzberg, 1993:215-217).

### Profesjonsbyråkratiet

Profesjonsbyråkratiet kjennetegnes først og fremst av den foretrukne koordineringsmekanismen – den som i størst grad legger opp til desentralisering og standardisering samtidig – standardisering av ferdigheter/kompetanse (Mintzberg, 1993: 189). Behovet for denne koordineringsmekanismen oppstår som et resultat av at oppgavene som skal gjennomføres er komplekse og varierte, noe som innebærer at arbeidet må kontrolleres av den personen som til enhver tid gjennomfører det. Arbeidets natur medfører også at operatørene i stor grad arbeider uavhengig av hverandre – en lærer vil stort sett stå alene foran klassen sin og en doktor vil som oftest møte en pasient en til en – , mens de arbeider desto nærmere sine klienter, den endelige mottakeren av produktet operatøren skal levere.

Profesjonsbyråkratiet blir den mest effektive organisasjonsformen for å imøtekomme disse utfordringene, og typiske eksempler på slike organisasjoner vil være universiteter, sykehus og skoler (Mintzberg, 1993:189-190). Denne organisasjonsformen er videre spesielt tilpasset omgivelser som er komplekse, men også stabile. Det er altså snakk om omgivelser som fordrer en stor grad av trening, samtidig som de er såpass stabile at de medfører stor grad av standardisering i forhold til hvordan disse omgivelsene imøtekommes (Mintzberg, 1993:202).

Profesjonsbyråkratiet ansetter trente spesialister. Disse har gjerne gått gjennom en lengre utdanning på en høyskole eller på et universitet, og de vil etter ansettelse veldig ofte gjennomgå ytterligere trening på arbeidsplassen sin. Til sammen bidrar treningen de får i universiteter og liknende, samt treningen de mottar på arbeidsplassen til å oppfylle de kravene profesjonsbyråkratiet stiller til standardisering av ferdigheter/kompetanse (Mintzberg, 1993:190-191). Treningens mål er hele veien det Mintzberg videre omtaler som en internalisering av standarder som er ment å tjene klienten, samt å koordinere det

profesjonelle arbeidet i en organisasjon. Strukturen i disse organisasjonene er altså byråkratiske, hvor koordineringen foregår via standarder som predeterminerer det som skal gjøres (Mintzberg, 1993:191)

Noe av det som skiller profesjonsbyråkratiet fra maskinbyråkratiet er hvor disse standardene for arbeidet som skal gjennomføres av operatørene utvikles. I maskinbyråkratiet utvikler teknostrukturen standarder for sine operatører og linjeledere, mens i profesjonsbyråkratiet utvikles disse i stor grad utenfor organisasjonens egen struktur, i selvstyrte sammenslutninger de profesjonelle operatørene går inn i sammen med andre som opererer på deres felt i andre profesjonelle byråkratier. Her settes det universelle standarder som de forsikrer seg om at læres bort av universiteter og benyttes av alle byråkratier knyttet til profesjonen. Maskinbyråkratiet beror altså på en hierarkisk autoritet – posisjonsmakt (the power of office) – mens profesjonsbyråkratiet konsentrerer seg om en profesjonell autoritet – ekspertmakt (the power of expertise) (Mintzberg, 1993: 192).

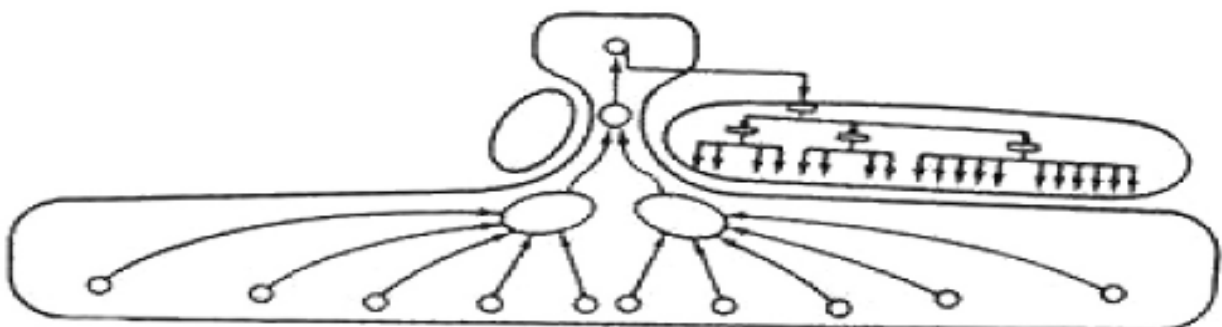
Måten profesjonsbyråkratiet imøtegår et problem er videre noe av det som skiller denne organisasjonsformen fra adhocratiet, som vi skal komme nærmere inn på litt senere. I møte med klienten vil operatøren i profesjonsbyråkratiet forsøke å diagnostisere klientens problem, for så å på bakgrunn av en slik diagnose iverksette et av flere mulige standardprogrammer som ligger til grunn, og som den profesjonelle operatøren har skaffet seg en oversikt over via sin trening på og utenfor arbeidsplassen. Adhocratiet imøtegår på sin side problemer uten slike standardprogrammer som dikterer hvilken handling som passer til diagnosen, og adhocratiet vil søke mot en kreativ løsning på det som oppleves (eller rent faktisk er) et unikt problem (Mintzberg, 1993:193).

Operatørkjernen blir den viktigste delen i profesjonsbyråkratiet, og i sin helhet innehar organisasjonsformen en særlig desentralisert struktur, både horisontalt og vertikalt. Beslutningsmyndigheten i disse organisasjonene ligger i veldig stor grad hos den enkelte profesjonelle operatøren (Mintzberg, 1993:194-195). Dette følger blant annet av at arbeidet som gjennomføres i operatørkjernen er av en såpass kompleks art at det blir komplisert for ledere å følge opp og kontrollere arbeidet som til enhver tid må gjennomføres.

De profesjonelle som utgjør operatørkjernen i profesjonsbyråkratiet vil som følge av en slik desentralisering typisk sett også søke å opparbeide seg en grad av kontroll over de

administrative sidene i organisasjonsstrukturen. Mellomnivået søkes ofte å fylles opp av "deres egne", og de fleste operatører gjennomfører også deler av det administrative arbeidet selv i profesjonsbyråkratiet (Mintzberg, 1993:197). Den administrative strukturen hviler videre i stor grad på gjensidig tilpasning som den primære koordineringsmekanismen.

Gjennom at mellomnivået fylles opp av, og ofte velges av kollegene som utgjør operatørkjernen medfører dette at profesjonsbyråkratiet bærer preg av å være en relativt demokratisk organisasjonsform. Men Mintzberg (1993:197-198) understreker at dette først og fremst er et fenomen de profesjonelle i organisasjonen tar del i, de som er knyttet til diverse støttefunksjoner har som nevnt over hovedsaklig i oppgave å støtte opp om og legge til rette for den profesjonelle operatørkjernen, og han trekker blant annet frem at vasketjenesten på et sykehus fremstår som et maskinbyråkratisk avdeling på innsiden av profesjonsbyråkratiet. Dette er også noe som er med på å prege profesjonsbyråkratiet, det oppstår gjerne parallelle administrative løp i organisasjonen, hvor den ene, profesjonelle siden er demokratisk bygget opp, mens den andre siden utgjør en maskinbyråkratisk struktur som tar seg av tilleggsfunksjonene. I det første hviler makten i ekspertisen, mens det i det andre hviler i posisjonen. Mintzberg (1993:198) viser dette på følgende måte:



Et av problemene som kan oppstå som følge av en slik organisering er den som oppstår når den profesjonelle operatøren henvender seg direkte til en som er ansatt for å bidra med støttefunksjoner for nettopp de profesjonelle. Sistnevnte vil da ende opp midt mellom to maktsystemer, den vertikale linjeautoriteten som står over den ansatte, og den profesjonelle autoriteten som ligger på den horisontale linjen (Mintzberg, 1993:207). Dette er en utfordring knyttet til koordinering av arbeidet mellom profesjonsbyråkratiet og det maskinbyråkratiske systemet som skal støtte opp under det. Det vil også være nærliggende å anta at det vil oppstå koordinasjonsproblemer mellom de profesjonelle som utgjør operatørkjernen, rett og slett fordi de i liten grad arbeider tett på hverandre.

Til slutt vil det i profesjonsbyråkratiet ofte finnes problemer i forhold til å imøtekomme innovasjon og nye problemstillinger. Organisasjonsformen er bygget opp for å kunne behandle kompliserte spørsmål, men på det som til syvende og sist er et standardisert grunnlag (Mintzberg, 1993:209). Over de neste sidene skal vi se nærmere på adhocratiet som nettopp er en organisasjonsform bygget opp for å kunne imøtekomme nye og dynamiske problemområder.

### Adhocratiet

Adhocratiet er en høyst organisk struktur, med liten grad av formaliserte handlingsmønstre. På samme måte som i profesjonsbyråkratiet må adhocratiet ansette og overlate beslutningsmyndighet til eksperter, profesjonelle som på samme måte som i profesjonsbyråkratiet har gjennomgått en stor grad av trening for å utvikle sine kunnskaper. Men i motsetning til profesjonsbyråkratiet så kan ikke adhocratiet lene seg på standardisering av ferdigheter og kompetanse for å oppnå koordinering av arbeidet, dette vil som Mintzberg (1993:255) sier rett og slett medføre nettopp standardisering, og ikke innovasjon. Dermed blir treningen og den kunnskapen man får ved å gjennomgå den kun et skritt på veien mot å finne ny informasjon og bygge ny kunnskap, en ny kunnskap som best kan bygges dersom flere eksperter fra ulike disipliner går sammen og arbeider rundt et konkret innovasjonsprosjekt (Mintzberg, 1993:256).

Spesialistene som arbeider i organisasjonen er gjerne benyttet i mindre markedsbaserte grupperinger som arbeider sammen på prosjektbasis. Den primære koordineringsmekanismen denne organisasjonsformen benytter seg av er gjensidig tilpasning, som innebærer direkte kontakt både innad i prosjektgruppene, men også mellom dem (Mintzberg, 1993:254). Dette er muligens delvis konstraintuitivt, da vi jo har sett at organisasjoner beveger seg fra nettopp gjensidig tilpasning og i retning av standardisering etter hvert som organisasjonene blir mer komplekse. Årsaken til at dette likevel skjer er fordi konteksten organisasjonene nå arbeider i er såpass dynamisk, beslutninger må ofte bli tatt som følge av endringer i feltet *der og da*, og i slike tilfeller vender man nok en gang tilbake til gjensidig tilpasning som den foretrukne koordineringsmekanismen. For å oppnå dette får gjerne prosjektlederne en rolle som først og fremst går på å koordinere arbeidet innad i gruppene, og mellom gruppene, og som i mindre grad handler om styring av hver enkelt person under han via direkte overvåkning.

Et vesentlig område hvor adhocratiet skiller seg fra alle de andre organisasjonsformene er



gjennom fordelingen av beslutningsmyndighet. Det er både vertikalt og horisontalt desentralisert, og beslutningsmyndigheten er fordelt både blant ledere og ikke-ledere på alle nivåer i hierarkiet. Som Mintzberg (1993:257) formulerer det, ingen deler av organisasjonen har monopolisert myndigheten til å innovere.

Som vi så når vi snakket om profesjonsbyråkratiet så opererer det i omgivelser som på den ene siden er komplekse, men som på den andre siden er stabile, hvor standardisering blir en naturlig vei å gå i møte med disse. Adhocratiet opererer på sin side i omgivelser som er både komplekse og dynamiske, noe som sammen med desentraliseringen nevnt over er med på å skille adhocratiet fra de andre organisasjonsformene.

Mintzberg skiller videre mellom to former for adhocrati. Det operasjonelle adhocratiet arbeider på direkte oppdrag fra sine klienter, og kjennetegnes ved at det administrative og det operative arbeidet tenderer til å bli gjort om hverandre (Mintzberg, 1993:257). Det administrative adhocratiet arbeider også i konkrete prosjektgrupper, men der hvor det operasjonelle adhocratiet arbeider på vegne av en klient arbeider det administrative adhocratiet først og fremst på vegne av organisasjonen (Mintzberg, 1993:258). Det administrative adhocratiet skiller også skarpt mellom operatørkjernen og den administrative delen av virksomheten. Her er operatørkjernen organisert bort fra resten av organisasjonen med det som formål at det gjenværende administrative enhetene kan organiseres og struktureres som et adhocrati. I tilfeller hvor omgivelsene krever at organisasjonen opprettholder et innovativt fokus, samtidig som operatørkjernen må organiseres som et maskinbyråkrati kan man for eksempel velge å etablere operatørkjernen som en egen organisasjon. En annen mulighet er å fjerne operatørkjernen som sådan, og hente inn de tjenestene som trengs fra eksterne aktører. Til slutt kan man som Mintzberg (1993:259) viser til helautomatisere de oppgavene operatørkjernen må gjennomføre.

Både i de operative og i det administrative adhocratiet er det en tendens til at skillet mellom ledere og arbeidsstyrke forsvinner. Lederne fungerer stort sett som en del av det prosjektet de arbeider med på lik linje med de andre som er knyttet til prosjektet, og beslutningsmyndighet er helt og holdent priggitt ekspertisen til dem som er en del av prosjektet, enten de er linjeledere eller ansatt i andre roller (Mintzberg, 1993:261). Dermed forsvinner også skillet mellom toppledelsen, mellomnivået, teknostrukturen og støttefunksjonene også. Dette viser seg også i måten langsiktige strategier utformes i adhocratiet. Som vi så i

profesjonsbyråkratiet så faller disse prosessene enten til sammenslutninger bestående av de profesjonelle operatørene som ligger utenfor organisasjonen, eller det faller til operatørene som sådan. I adhocratiet derimot faller ikke slike beslutninger til et enkelt nivå i strukturen, men oppstår som følge av beslutninger som blir tatt fra dag til dag. Så lenge innovasjon er formålet blir strategisk planlegging også mer eller mindre fånyttet (Mintzberg, 1993:262-263).

I tillegg til de to overstående formene for adhocratier peker Mintzberg (1993:269) til slutt også på en tredje hybridvariant, nemlig divisjonsadhocratiet. Dette er organisasjoner som opererer i en rekke ulike markeder, som alle divisjonsorganisasjoner, men hvor deler av omgivelsene er mer komplekse og dynamiske enn andre – noe som vil fremme adhocratiets tilnærming til organisering. En slik hybrid kan vise seg å være nyttig å ha i bakhodet når vi senere skal se på våre to organisasjoner, Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforening.

### 2.3 Ledelse

Ledelse slik det oppfattes i denne teksten vil ha som utgangspunkt følgende definisjon av Tian Sørhaug, hvor han peker på at ledelse er *"[...] først og sist en relasjon. Den baserer seg på et mandat, men mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit som ledelsen både blir gitt og må ta"* (Sørhaug, 1996:45).

Et essensielt aspekt ved ledelse er grensereguleringen, hvor ledelsen regulerer både de ytre og de indre grensene i organisasjonen, grensene som ligger *"[...] mellom avdelinger og posisjoner, mellom formell og uformell organisering og [...] mellom det enkelte individ og organisasjonen"* (Sørhaug, 1996:45). Med andre ord vil ledelsen opptre og eksistere i et konstant og dialektisk møte med organisasjonens kontekst, både i forhold til den aktive utformingen og videreutviklingen av kontekst (gitt muligheten for strategiske valg presentert over. Dette er en del av den faktiske leders – individets – virke), men også som vi har vært inne på når vi har sett på Mintzbergs idealtyper i svært ulike former være en mer passiv størrelse i form av å være en del av organisasjonens struktur. Rommet som eksisterer for strategiske valg på individnivå *kan* være med på å produsere endring (men det trenger ikke gjøre det), mens ledelsens plassering i organisasjonen, de strukturelle sidene ved den og hvordan den er plassert i forhold til organisasjonens omgivelser ofte vil kunne bidra til treghet og stabilitet/sementering.

Ledelse er per definisjon en asymmetrisk fordeling av makt/autoritet mellom de posisjoner/personer som finnes innad i en organisasjon (Ahrne 2009:96). Dette er ikke et endelig fastsatt forhold, men som Sørhaug påpeker en dynamisk sosial prosess som i praksis altså forekommer innenfor en gitt kontekst hvor både formaliserte og ikke formelle retningslinjer gjøres gjeldende. Hvordan ledelse utføres og utformes i en organisasjon vil variere ut fra en rekke ulike parametere.

Ledelse er som vi har sett over en sosial prosess, og den vil aldri være statisk når den faktisk utføres i en organisasjon. Anheier (2005:161) har på sin side bidratt med en mer instrumentell tilnærming til ledelsesbegrepet, og viser til at ledelse er evnen en person (eller et styre) har til å påvirke menneskers beslutninger og handlinger ut over det som er krevet av dem som følge av autoritetsforhold og plikter de er bundet til av kontrakter eller andre forhold. Ledelse handler således om å styre andres handlinger i en gitt retning, og som følge av det handler det om å forsterke ønskede effekter, og det handler om å begrense uønskede effekter. .

Vi har i gjennomgangen av Mintzbergs organisasjonsformer sett en rekke ulike måter å organisere organisasjonsledelse på. Jeg vil nå kort komme nærmere inn på det som ligger noe nærere den personlige ledelsen, og se på se nærmere på hvordan denne preges av noe vi allerede har vært inne på, begrepene om makt og autoritet.

## **2.4 Makt og autoritet**

Makt og autoritet er tett beslektede begreper, men det er likevel viktig å holde dem fra hverandre i en analytisk sammenheng. Nå vil ikke jeg i denne oppgaven gå ekstremt dypt inn i teorier om makt og motstand, men det er verdt å ta med seg noen grunnprinsipper når vi skal ta for oss resten av teksten. Makt er et forhold mellom to eller flere parter, og Anheier (2005:160) viser til Emerson når han peker på at "Makten aktør A har over aktør B er graden av motstand hos B, som potensielt sett kan overkommes av A".

Autoritet er ifølge Anheier (2005:160) på sin side legitim makt, og den defineres i henhold til de overordnede målene og de faktiske virkeområdene som er tilknyttet organisasjonen. Autoritet er slik sett en begrenset makt, og den er begrenset av de formelle retningslinjene som ligger til grunn i kontrakten mellom en leder og en underordnet. Den stammer i forlengelse av det fra den posisjonen personen med autoritet besitter i organisasjonen. Dette er kun en av flere former for makt man kan være i besittelse av som en del av en organisasjon.

Anheier peker videre på fem andre kilder som kan lede til ulike former for maktforhold i organisasjoner. Jeg understreker her at det dreier seg om et forhold, for som med Sørhaugs definisjon av ledelse vil også makt nødvendigvis måtte stå i forhold til noe eller noen. De fem maktforholdene Anheier trekker frem er *tilslutningsmakt* som oppstår som et resultat av identifisering med og dedikasjon til en konkret organisasjon, *belønningsmakt* som kommer av muligheten til å gi eller holde igjen en belønning (inkludert avlønning), *tvangsmakt* som er anledningen – via ens posisjon – til å ilegge sanksjoner eller straff dersom underordnede ikke følger regler eller direkte ordre, *informasjonsmakt* som stammer fra en tilgang til og en kontroll over informasjon som er kritisk for at organisasjonen skal fungere, og til slutt *ekspertmakt* som springer ut av at man sitter på en ekspertise eller en kunnskap som er verdsatt av organisasjonens medlemmer.

I hvilken grad man benytter seg av de forskjellige kildene til makt vil være med på å avgjøre hvordan organisasjonen og da hovedsaklig underordnede reagerer på den ledelsen som i praksis blir ført. Anheier (2005:161) trekker frem at en minimering av tvangsmakt og en maksimering av de andre kildene til makt vil føre med seg de mest stabile ledelsesforholdene, hvor det i minst grad vil finnes en motstand mot ledelsen.

Tar vi utgangspunkt i det vi har sett i Mintzbergs fem organisasjonstyper er det naturlig å anta at ulike kilder til makt i ulik grad vil gjøre seg gjeldende i ulike organisasjonstyper.

Som vi så i gjennomgangen av profesjonsbyråkratiet vil man i disse organisasjonene i stor grad møte på det Mintzberg (1993:192) omtaler som *ekspertmakt*, mens man i maskinbyråkratiet først og fremst vil møte på det han kaller *posisjonsmakt*. Benytter man seg av Anheiers begreper vil det være rimelig å tenke seg at dette tilsvarer henholdsvis en kombinasjon av informasjonsmakt og ekspertmakt på den ene siden (ekspertmakt/power of expertise), og legitim makt på den andre siden (posisjonsmakt/power of office). Ser vi videre på adhokratiet er det rimelig å anta at legitim makt – altså makt som springer ut fra hvilken posisjon man innehar i organisasjonen – vil spille en mindre rolle i beslutningsprosesser, mens det som i profesjonsbyråkratiet vil legges stor vekt på informasjonsmakt og ikke minst ekspertmakt. Dette betyr ikke at de andre kildene til makt vil være fraværende i disse organisasjonsformene, men det er med på å understreke hvor tyngdepunktet ligger i Mintzbergs idealtyper, hvilke egenskaper som kreves i de ulike strukturene og hvordan dette lar seg oversette til Anheiers begrep om makt og autoritet.

## 2.5 Ledelsestriangelet

Mitt hovedfokus i denne oppgaven vil være forholdet mellom tre konkrete ledernivåer som eksisterer i de organisasjonene jeg har valgt å fokusere på. Jeg har ønsket å ta for meg demokratiske medlemsbaserte organisasjoner i det norske sivilsamfunnet, og jeg har i tillegg til dette valgt å fokusere på organisasjoner som driver med en ansatt administrasjon. Disse organisasjonene har dermed til felles de tre følgende ledelsesnivåene:

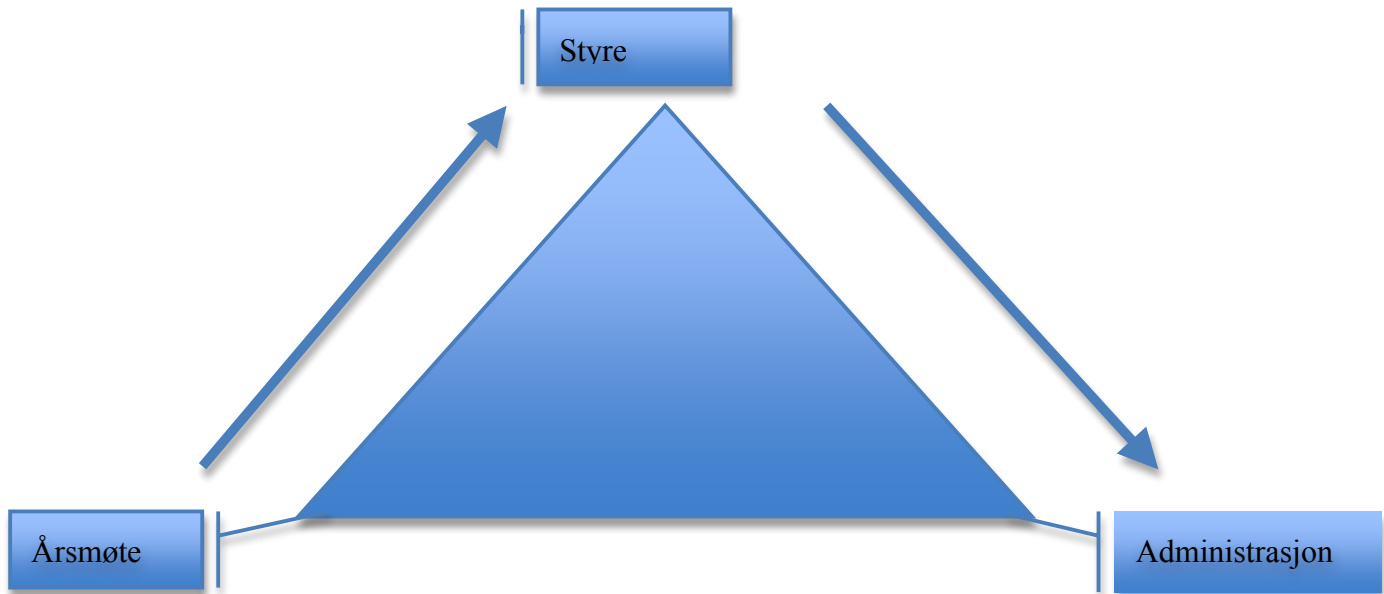
*Årsmøtet*(/Generalforsamlingen) . Dette er medlemmenes viktigste beslutningsarena, og dette er i organisasjonene jeg har valgt å fokusere på organisasjonens øverste politiske, økonomiske og juridiske myndighet. Det finnes ulikheter i hvordan møtet er organisert og gjennomført, men det vil jeg komme tilbake til.

*Styret*. Disse er valgt av årsmøtet til å lede organisasjonen på vegne av medlemmene i periodene mellom årsmøtene.

*Administrasjonen*. Denne består av personer som er ansatt av organisasjonenes styre, og de står for store deler av den praktisk og daglige driften av organisasjonen.

Til sammen utgjør de et ledelsestriangel som vil være fokus for store deler av den analysen jeg senere kommer til å gjøre i denne oppgaven. Ledelsestriangelet er slik det presenteres i denne oppgaven først og fremst en modell som viser hvordan ledelsesstrukturen ser ut i disse organisasjonene. Det understrekes at det er nettopp en modell, og det vil finnes nyanser i de fleste organisasjoner som en slik modell ikke vil ha mulighet til å fange opp. Den er av natur en forenklet fremstilling av ledelsesforholdene i organisasjonene jeg har sett på, men jeg opplever samtidig at det er en modell som på en god måte klarer å tegne et grovt bilde av nettopp disse ledelsesforholdene.

En del av denne oppgavens formål er å se nærmere på hvordan disse nivåene forholder seg til hverandre i organisasjonene jeg har undersøkt. Under følger en grafisk fremstilling av ledelsestriangelet, men det understrekes at dette ikke må forveksles med et organisasjonskart av noe slag. Jeg har med piler valgt å peke på hvordan den formelle autoriteten i utgangspunktet er ment å flyte i disse organisasjonene, og jeg vil senere i analysen komme nærmere inn på hvordan jeg opplever at de faktiske forholdene er:



## 2.6 Vitenskapeliggjøring og prinsipal/agent problematikken

Uansett hvilken organisasjonsform man skulle være en del av, og uansett hvordan man skulle velge å organisere ledelsen i en organisasjon så vil man aldri ha anledning oppnå fullstendig oversikt over all informasjon. Dette er bakgrunnen for Mintzbergs fokus på koordineringsmekanismer, disse eksisterer for å overkomme utfordringer knyttet til spredningen av informasjon i en organisasjon, men et spesielt problem han ikke kommer inn på i sin presentasjon av sine idealtyper er forholdet mellom en prinsipal og en agent.

Et prinsipal/agent forhold oppstår når en prinsipal gjør en avtale med en agent om å utføre et arbeide på prinsipalens vegne. Agenten utfører så oppgavene innenfor de rammene som settes/avtales, og måten agenten handler på vil siden få en konsekvens – et utfall. Dette utfallet vil påvirke agenten selv, men også prinsipalen som arbeidet utføres for (Pettersen, 1993:277).

Ekseplene på slike forhold strekker seg fra en pasient (prinsipal) som kontakter en lege (agent) for å gjennomføre en operasjon på seg selv (som vil ha et konkret utfall basert på legens handlinger – samt en rekke utenforliggende årsaker) til en bedriftseier (prinsipal) som ansetter en person (agent) til å utføre et konkret arbeid i bedriften sin. Det er en rekke parametere som kan være med på å beskrive dette forholdet, men det essensielle i forhold til denne teksten – et fenomen som i alle tilfeller er til stede i dette forholdet – er at det oppstår (eller eksisterer) en asymmetrisk tilgang på informasjon hvor agenten alltid vil vite mer om

forholdene rundt beslutningen/handlingen han tar/utfører enn prinsipalen (Pettersen, 1993:279). Dette skaper usikkerhet og spenning knyttet til de beslutningene agenten tar. For å imøtekomme dette problemet har prinsipalen to muligheter, han kan enten knytte en belønning (for eksempel - og stort sett - avlønning) til oppgavene han ønsker utført, eller han kan overvåke arbeidet som utføres (Pettersen, 1993: 281).

Et slikt forhold finner vi på flere nivåer i organisasjonene vi her har med å gjøre. For det første har vi som vi har sett over å gjøre med et valgt styre (agent) som gjør et oppdrag på vegne av medlemmene som velger dem (prinsipal). Dernest har du den ansatte ledelsen (agent) som gjør et oppdrag for styret (prinsipal) som ansetter dem. I tillegg til dette har du i Norsk Folkehjelp også som vi skal komme tilbake til en operativ virksomhet (agent) som gjør et oppdrag på vegne av ledelsen (prinsipal) som engasjerer dem.

Det som ytterligere kan kompliserer disse forholdene i disse organisasjonene er vitenskapeliggjøringen som har preget sivilsamfunnsfeltet de senere årene. Dette handler om det Håkon Lorenzen (2004:148) har beskrevet som “at erfaringsbaserte, lokale og kulturelt regulerte handlinger erstattes av samhandlings- og praksisformer som er forankret i vitenskapelig fundert kunnskap”. Det handler om ekspertenes inntog på sivilsamfunnsfeltet, og de konsekvensene dette har og har hatt for virksomheten som drives her. Det er ikke urimelig å tenke seg at dette også kan ha en effekt i forhold til prinsipal/agent problematikken. Når oppgavene som utføres i organisasjonen etter hvert blir utført av spesialister på sitt felt får du en situasjon hvor agenten sitter på kunnskapen om hvordan et problem kan og bør løses – noe som i praksis er en forsterking av den asymmetriske tilgangen til relevant informasjon. Dette gjør også noe med potensialet for informasjonsflyt – da organisasjonens øverste ledelse (medlemmene – og i noen tilfeller styrene) ikke nødvendigvis sitter på kompetansen til å vurdere de handlingene som utføres av den ansatte ledelsen eller den operative delen av organisasjonen. Hva gjør dette med makt- og tillitsforholdene i en slik organisasjon? Undersøkelser knyttet til dette fenomenet vil utgjøre en sentral del av denne oppgaven.

## **2.7 Forskningsspørsmål**

Ledelsestriangelet beskrevet over utgjør et utgangspunkt for de viktigste spørsmålene jeg har ønsket å stille meg i det videre arbeidet. Det er som vi skal se nærmere på i beskrivelsen av feltet gjort mye forskning som peker i retning av en rekke forskjellige utviklinger knyttet til måten norske sivilsamfunnsorganisasjoner drives på. Dette går som vi så innledningsvis både

på hvilke organisasjoner som virker, og det dreier seg om hvordan befolkningen forholder seg til disse organisasjonene.

Det som er spesielt med den typen organisasjoner jeg ønsker å konsentrere meg om er mer enn noe det at de er medlemsstyrte. Dette er grunnsteinen i organisasjonene, og det innbyr til en interessant diskusjon om hva som skjer med disse organisasjonene gitt en del av de utviklingene vi har sett på feltet. Har det skjedd noe med tyngdepunktet i ledelsestriangelet? På hvilken måte forholder disse nivåene seg til hverandre i dag? Hva tenker organisasjonslederne om forholdet mellom disse ledelsesnivåene og hvordan tyngdepunktet dem imellom ser ut?

Jeg vil i den første delen av analysen se nærmere på hvordan disse organisasjonene, og kanskje mer konkret hvordan disse spesifikke delene av organisasjonene jeg har valgt å fokusere på står seg i forhold til Mintzbergs idealtypiske modeller av profesjonsbyråkratiet og adhocratiet. Hvilke koordineringsmekanismer ser ut til å gjøre seg gjeldende i organisasjonene som undersøkes her? Hvordan skiller disse organisasjonene seg fra modellene til Mintzberg, og hvilken konsekvens har dette ledelsesforholdene i organisasjonene? Dette gjør jeg for å kunne se nærmere på hva det er som faktisk gjør at disse organisasjonene skiller seg fra andre typer organisasjoner, og samtidig gir det meg en mulighet til å forsøke å spore årsakene til at disse forskjellene eksisterer.

Ledelsestriangelet er også utgangspunktet for min tilnærming til hvordan prinsipal-agent-problematikken gjør seg gjeldende i organisasjonene jeg har fokusert på. Det har vært en antagelse at denne problematikken gjør seg gjeldende mellom flere nivåer i organisasjonene jeg har undersøkt. På den ene siden har du forholdet mellom landsmøtet (prinsipal) og styret (agent) som velges på disse møtene. I neste rekke kommer forholdet mellom nevnte styre (prinsipal) og den administrasjonen (agent) de velger å ansette. I tilfellet med Norsk Folkehjelp vil jeg også kort komme inn på forholdet mellom styret/administrasjonen (prinsipal) og den operative delen av virksomheten (agent) på tross av at disse ikke utgjør en del av det jeg har beskrevet som ledelsestriangelet i organisasjonen. Dette fordi denne delen av organisasjonen utgjør en såpass viktig del av det arbeidet som utføres i den, men også fordi dette i aller høyeste grad er et profesjonalisert felt, og derfor et felt det absolutt er interessant å se nærmere på i denne sammenhengen. Dette vil diskuteres i det tredje analysekapitlet hvor jeg diskuterer noen av de viktigste funnene opp mot gjeldende teori, men det understrekes her



at dette har vært et av utgangspunktene for de undersøkelsene som er gjennomført.

Som jeg vil komme nærmere inn på i neste kapittel består mitt datamateriale av dokumenter og intervjuer med personer i ulike lederposisjoner i de to organisasjonene jeg har sett nærmere på. Med dette som utgangspunkt vil det også være av interesse å undersøke hvordan personene i posisjon forholder seg til sentrale spørsmål som er knyttet til ledelse av organisasjonene de er en del av og hvordan dette står seg i forhold til den mer formaliserte informasjonen som finnes i dokumentmaterialet. Også her vil ledelsestriangelet fungere som modell og utgangspunkt for analysen, og være en knagg å henge de mer kompliserte forholdene som først må beskrives på.

Til slutt ønsker jeg utgangspunkt i svarene som finnes på de overstående spørsmålene å se nærmere på hvorvidt den organiseringen som finnes i disse organisasjonene i dag åpner opp for eventuelle styrings- og ledelsesparadokser. Hvordan er forutsetningene for at styret kan kontrollere administrasjonens arbeide, og i hvilken grad har medlemmene anledning til å bidra i styringen og utviklingen av organisasjonen?

## **Kapittel 3: Data og Metode**

For å belyse problemstillingene som er presentert i kapittelet over har jeg som vi har vært inne på valgt ut to organisasjoner, Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforening, som hver for seg vil være med på å tegne et bilde av hvordan ledelsessituasjonen forholder seg i demokratiske medlems-organisasjoner i det norske sivilsamfunnet.

Til å begynne med vil jeg i dette kapittelet presentere tilnærmingen jeg har valgt for å belyse disse forholdene, kort si noe om metodenes styrker og svakheter samt peke på noen alternative innfallsvinkler til feltet som kunne vært benyttet. Videre vil jeg komme med en presentasjon av datamaterialet den senere analysen bygger på, hvordan dette er samlet inn og styrker og svakheter ved datamaterialet som ligger til grunn. Til slutt i kapittelet vil jeg si noe om hvordan datamaterialet skal analyseres, samt noe om de etiske sidene knyttet til prosjektets gjennomføring. Først vil jeg kort komme inn på hva som ligger til grunn for valget av metoder.

### **3.1.1. Forutsetningene for et valg av metode**

En av forutsetningene for at dette prosjektet skal være vellykket er å gi en god beskrivelse av de organisasjonene jeg har valgt ut, og da nærmere bestemt hvordan ledelsesforholdene i de to organisasjonene er. Det er verdt å understreke at jeg ikke vil ha anledning til å komme med en fullstendig beskrivelse av alle aspektene ved de to organisasjonene som utgjør mitt datagrunnlag, det er de tre ledernivåene som er fokuset, og det er disse samt forholdet mellom dem som først og fremst vil presenteres og analyseres. Dette faller inn under det John W. Cresswell (2007:75) omtaler som "embedded case analysis", hvor fokuset for analysen er spesifikke aspekter ved et gitt case – i motsetning til en mer holistisk analyse som tar mål av seg å gi en fullgod presentasjon og analyse av hele caset som sådan.

Den overordnende metodologiske tilnærmingen som er valgt er da også case-studiet. Den grunnleggende ideen med dette formatet er at ett eller et lite antall case studeres i detalj via de metodene som fremstår som mest hensiktsmessige, og formålet er å opparbeide seg en så grundig forståelse av disse casene som overhodet mulig (Silverman, 2010:138). Dette rimer også godt med tankene jeg har lagt frem i teorikapitlet om nødvendigheten av å presentere en kontekst som sier noe både om de forskningsobjektene som undersøkes, men også noe om forholdene i organisasjonens omgivelser. Her handler det både om å skaffe seg et godt

overblikk over de to organisasjonene jeg har valgt å konsentrere meg om – og da mer spesifikt de delene av organisasjonene som faller innenfor mitt interessefelt – ,samt å plassere disse i en større historisk og nåtidig kontekst. Dette arbeidet ble startet allerede innledningsvis, og vil bli ytterligere utarbeidet når feltet skal beskrives nærmere i neste kapittel.

Jeg har videre valgt en eksplorerende tilnærming til feltet. Dette er undersøkelser som ofte er basert på små utvalg, hvor målet er å belyse noe av den bredden som ligger i den virksomheten som undersøkes (Grønmo, 2004: 86). Jeg har derfor valgt ut to organisasjoner som deler de vesentligste kjennetegnene jeg er ute etter via den teoretiske rammen som er lagt, ved at de begge er demokratiske og medlemsstyret, og at de begge har en ansatt administrasjon.

Organisasjonene jeg har valgt utgjør det som er et strategisk, men også et teoretisk utvalg (Silverman 2010: 144-146). Utvalget er altså gjort med utgangspunkt i organisasjoner som passer inn i den teoretiske rammen som er lagt, nærmere bestemt i form av å være bygget opp på en måte som lar seg gjenspeile i lederskapstriangelet som er presentert i teorikapitlet over. Dette er også en typisk tilnærming til case-studier som tar høyde av å gjøre en sammenlikning (Grønmo, 2004:90-91), enten av de valgte casene som sådan (noe jeg sikter på å gjøre), men slik jeg ser det er dette også en hensiktsmessig tilnærming i tilfeller hvor casene skal sammenliknes med en teoretisk størrelse. Grønmo (2004:91) er også inne på dette da han understreker at slike utvalg er spesielt hensiktsmessige i den grad de velges ut basert på en "strategisk vurdering av hvilke sammenlikninger som er spesielt interessante og fruktbare med tanke på studiens begrepsmessige og teoretiske problemstilling".

Utvalget består videre av to organisasjoner som er relativt ulike i omfang og utforming, ut over det at de deler den demokratiske medlemsbaserte oppbyggingen og at begge organisasjonene har en ansatt administrasjon. Dette er også et utvalg som kan representere en større gruppe organisasjoner som passer til den samme beskrivelsen, og det kan dermed være et utgangspunkt for ytterligere generalisering, eller om det ikke viser seg å være mulig peke i retning av nye interessante forskningsområder. Dette forutsetter at de to organisasjonene som er valgt ut blir viet en grundig gjennomgang.

Som vi har sett i teorikapitlet har jeg presentert et lederskapstriangel som vil være et utgangspunkt for både min beskrivelse av feltet og siden også for analysen. Det er vesentlig å

nok en gang nevne i denne sammenhengen at selv om dette nok i stor grad er en modell som nøyaktig beskriver feltet så er det likevel nettopp det, en modell, en teoretisk størrelse og en forenkling av den virkeligheten som skal beskrives.

### **3.1.2 – Metodene som er valgt**

For å belyse disse sidene av organisasjonene har jeg valgt å tilnærme meg feltet på to forskjellige måter. I første rekke er det blitt gjennomført en analyse av en stor rekke dokumenter som beskriver de viktigste forholdene rundt ledelsen i de to organisasjonene. Det er siden gjennomført intervjuer av fire personer i hver av organisasjonene. Disse er strategisk utvalgt med utgangspunkt i hvor de er plassert i organisasjonen. Sporet som er valgt er kun et av flere muligheter, noe jeg kort vil komme tilbake til litt senere i kapittelet.

#### Dokumentanalyse

Dokumenter er valgt som en kilde til informasjon fordi disse i størst grad er egnet til å gi meg et innblikk i de formelle retningslinjene som ligger til grunn i organisasjonenes ledelsesstruktur. Via organisasjonslover, strategidokumenter, retningslinjer og andre liknende dokumenttyper har det vært mulig for meg å skaffe meg en oversikt over hvordan organisasjonene er bygget opp – og hvordan de i prinsippet er ment å skulle drives. Disse dokumentene har vært mitt første møte med feltet, og de utgjør også en stor del av det bakgrunnsinformasjonen som jeg har tatt med meg inn i intervjuene som siden er gjennomført.

Videre er dokumentene en kilde til informasjon om hvordan organisasjonen faktisk ledes, og i hvilken grad dette skiller seg fra de mer formelle retningslinjene som skal ligge til grunn for organisasjonens virksomhet. Et særlig interessant punkt vil være å se på hvem det er som leverer vedtakssaker til generalforsamlingen, hvem de representerer, og hva som er utfallet i de forskjellige tilfellene. Dette er ikke gjennomført som noen ren kvantitativ øvelse, men det er likevel mulig å peke på en tendens i materialet som sier noe om hvilken retning dette peker i.

Dokumenter er ofte svært ulike både i form og innhold. Den typiske formen er likevel en skriftlig fremstilling, selv om det også kan foreligge i form av et lydopptak av en muntlig fremstilling eller i form av bilder, video eller film (Grønmo, 2004:120-121). Innholdet i

dokumenter vil på sin side kunne være en fremstilling enten av meningsinnhold (som i en lederartikkel i en avis) eller av faktainformasjon (som i en årsmelding fra en organisasjon). I mitt tilfelle skal vi se at det utelukkende vil være snakk om dokumenter som faller til den siste av disse to kategoriene.

Dokumenter kan spesielt være nyttige i forhold til å skaffe seg informasjon over lengre avstander i rom og tid (Grønmo, 2004:122). I motsetning til hendelser som må observeres der og da vil dokumentdata ligge fast så lenge dokumentet overlever. Det kan også observeres andre steder enn der det i utgangspunktet ble produsert, i motsetning til hendelser som altså må observeres der de forekommer. Respondenter kan på sin side tilby informasjon på andre steder og etter at en hendelse har funnet sted, men dokumentdataenes styrke ligger i at de (ofte) både vil være tilgjengelige lengre bort i tid og rom, og at de (ofte) ikke mister informasjon på veien – noe respondenter av diverse årsaker kan tendere til å gjøre.

I mitt tilfelle er det først og fremst det siste jeg kommer til å kunne dra nytte av. Referater fra møter som har funnet sted flere år tilbake i tid vil stort sett kunne tilby en sikrere informasjon om det inntrufne enn det informantene som er prisgitt sin hukommelse vil klare. Det samme gjelder innholdet i strategidokumenter og lovverk som kan være svært omfattende, og således vanskelig å skaffe seg en fullstendig oversikt over.

Det er likevel flere sider ved dokumentdataene som kan være problematiske. For det første kan forskerens perspektiv ende opp med å påvirke både utvelgelsen og tolkningen av tekstene (Grønmo, 2004:192). Dersom perspektivet blir for snevert vil det kunne føre til skjevheter i datamaterialet, noe som kan medføre en ensidig tolkning av innholdet.

Et annet problem med dokumentdata er at de ofte vil være viktige sider ved et forskningsspørsmål de ikke dekker (Engelstad 2010:176). I mitt tilfelle er det et vesentlig poeng at dokumentdataene i stor grad kun vil dekke de formelle sidene knyttet til ledelsesforholdene i organisasjonen. Et annet problem vil være at dataene i mange sammenhenger ikke vil behandle det som er av interesse for meg direkte, men derimot må tolkes inn i min modell og min teoretiske forståelse. Dette er problemer jeg derfor søker å imøtekomme via intervjuer med nøkkelinformanter i organisasjonene.

## Intervju

Intervjuet er valgt som kilde til informasjon for at jeg skulle få tilgang til en bedre forståelse både av organisasjonene som sådan – og ledelsesforholdene som preger dem – og som en kilde til hvordan lederne opplever sin egen situasjon i organisasjonen. Ledere er videre en sentral kilde til informasjon om forhold som preger organisasjonen, rett og slett fordi de kjenner den bedre enn de fleste andre. Det er således snakk om såkalte nøkkelinformanter.

Intervjuer med personer fra de to ledergruppene (styre og administrasjon) er også hensiktsmessig i den forstand at disse utgjør en del av den kjernen jeg ønsker å fokusere på, nemlig gruppene knyttet til lederskapstriangelet som er presentert over. Det kunne vært ønskelig å gjennomføre intervjuer også med noen av de medlemmene som utgjør generalforsamlingen uten at de samtidig er knyttet til organisasjonen via andre tillitsverv, men av praktiske årsaker har ikke dette vært gjennomførbart – og det er også vanskeligere å forsvare et slikt intervju metodisk med mindre det blir gjennomført veldig mange av dem. Som del av en administrasjon eller et styre er du en representant for en felles uttalt politikk og for et integrert styrefellesskap, og sannsynligheten for at to medlemmer av det samme styret vil gi tilnærmet like svar (hva angår innhold) på like spørsmål oppleves derfor som sannsynlig. For medlemmene som utgjør generalforsamlingen forholder dette seg annerledes, da man i et slikt forum representerer seg selv og sin holdning til eventuelle problemstillinger. Det vil derfor ikke være praktisk gjennomførbart i forbindelse med denne oppgaven å hente ut den informasjonen som kreves for å sikre gode data. Jeg er likevel av den oppfatning at intervjuobjektene som er valgt ut og deres posisjoner i organisasjonene representerer et tilfredsstillende utvalg for å belyse de spørsmålene jeg ønsker å belyse i denne oppgaven. Det er også verdt å understreke at de tillitsvalgte i styrene også har møterett i generalforsamlingen som nettopp medlemmer, dog med noen begrensninger knyttet til visse saker.

Intervjuet som kilde til informasjon byr på åpenbare utfordringer knyttet til hva som kan legges i de svarene som blir gitt. Silverman (2010:191) påpeker at det er nødvendig for forskeren å være oppmerksom på og å ta et standpunkt i forhold til om man leser informantens tilbakemeldinger som en ren kilde til deres erfaringer, eller om de representerer et narrativ de selv ønsker å presentere for sine omgivelser. Et vesentlig poeng i min oppgave er at jeg fokuserer mer på organisasjonen enn på informantene selv, noe som gjør at informantens selvrepresentasjon ikke trenger å bety like mye for den informasjonen som gis. Det sagt, informantene er også personlig såpass tett knyttet til de organisatoriske rollene som

diskuteres at de i mange sammenhenger også kan sees som en forlengelse av dem selv. Det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til informantenes posisjon når tilbakemeldingene vurderes og analyseres.

Et vesentlig poeng i mitt tilfelle er at personene som intervjues sitter på topposisjoner i sine organisasjoner. Engelstad (2010: 177) har vært inne på problematikken som kan oppstå når man undersøker makteliter og samfunnets toppskikt, og selv om ikke alle de enkeltpersonene som studeres her nødvendigvis kan kategoriseres sammen med disse er det visse likheter i forhold til noen av de problemene som kan oppstå. For det første er dette mennesker som har svært mye å gjøre, noe som gjør at tilgjengeligheten til informantene ikke alltid er like god. Det innebærer at man må holde et skarpt fokus i forbindelse med gjennomføringen av intervjuene, rett og slett for at ikke informantene skal miste interessen, og at datagrunnlaget skal ende opp med å lide under det. Flere av informantene er også i kraft av å være i de posisjonene de faktisk sitter på relativt drevne i et politisk spill, og de kan være usikre på hvordan datamaterialet vil og kan bli brukt. Dette kan være med på å prege de svarene som blir gitt av informantene, hvor både selvrepresentasjon og et ønske om å presentere sin organisasjon i et gitt lys kan gjøre seg gjeldende. Dette følger også som en konsekvens av det vi jeg kort diskuterte over, nemlig det at informantene er såpass knyttet til organisasjonen og de rollene de besitter i den at de på flere nivåer vil kunne ende opp med å dreie informasjonen i en gitt retning.

Som man kan lese av teorigapitlet behandler jeg organisasjonen som en faktisk størrelse og en reell entitet – og ikke en sosial konstruksjon som kun utgjør summen av de individene som er en del av den. Jeg forutsetter derfor også at mine informanter har en reell mulighet til å komme med tilbakemeldinger knyttet til organisasjonen de er en del av. Intervjudataene vil bli benyttet på flere måter i forbindelse med analyseprosessen. De vil fungere som tilleggsinformasjon til den informasjonen som finnes i dokumentdataene, både når det kommer til spørsmål om hvordan organisasjonen er bygget opp og med tanke på hvordan beslutningsmyndigheten flyter i organisasjonen. De vil også bli undersøkt hvordan ulike informanter forholder seg til de samme temaene, hvordan de vektlegger spesielle sider i en sak og hvordan de velger å prioritere den informasjonen som blir gitt.

### Alternative metoder

Metodene som er valgt er i denne sammenhengen utelukkende kvalitative av natur, noe som ikke hadde trengt å være tilfellet. En interessant kvantitativ tilnærming til dette feltet kunne vært en spørreundersøkelse som tok for seg holdningene organisasjonens medlemmer sitter med knyttet til hvordan organisasjonen ledes, eventuelt en undersøkelse som tok for seg graden av innflytelse organisasjonens medlemmer sitter med – og kontrastert dette opp mot de formelle retningslinjene for hvordan organisasjonen er ment å skulle styres.

Det kunne også vært gjennomført en mer dyptgående case-undersøkelse som tok i bruk et bredere spekter av metoder enn det som er gjennomført i denne oppgaven. Det å supplere dokumentanalyse og intervjuer med en lengre periode med deltakende observasjon kunne gitt et enda dypere datamateriale. Dette er dessverre ikke funnet å være praktisk gjennomførbart i denne sammenhengen.

#### **3.2.1 Datamaterialet**

Datamaterialet består av totalt 676 dokumentsider og 8 dybdeintervjuer. Dokumentene som er undersøkt og benyttet er følgende, hvor NF sikter til Norsk Folkehjelp mens UNOF sikter til De Unges Orkesterforbund:

NF vedtekter 2011-2015 – 28 sider

NF nasjonal strategi 2008-2011 – 12 sider (seneste versjon av et slikt dokument)

NF Prinsipper og verdigrunnlag 2011-2015 – 12 sider

NF – styrets arbeidsform, PowerPoint brukt i forbindelse med et styreseminar i 2011 – 13 sider

NF landsmøtereferat 2011 – 86 sider.

NF landsmøtereferat 2007 – 122 sider.

NF landsmøtereferat 2003 – 203 sider.

UNOF vedtekter – 3 sider.

UNOF strategi og handlingsplan 2012-2014 – 12 sider.

UNOF landsmøtereferat 2012 – 68 sider

UNOF landsmøtereferat 2010 – 62 sider.

UNOF landsmøtereferat 2008 – 58 sider.



Til sammen utgjør disse og de overnevnte intervjuene den totale mengden informasjonen jeg sitter på for å tegne et bilde av de organisasjonene som er valgt ut, med unntak av mere generelle betraktninger som kan knyttes opp til feltet de er en del av (det norske sivilsamfunnet). Nettsidene til de to organisasjonene er også benyttet noe i forbindelse med neste kapittel, hvor feltet beskrives, men da kun for å fylle ut mer generell informasjon om hvem organisasjonen er og hvilke områder de driver sin virksomhet innenfor, ikke for å skaffe informasjon som direkte kan knyttes opp mot analyseprosessen i kapittelet som følger deretter.

Som man kan se er det en overvekt i antall dokumentsider fra Norsk Folkehjelp. Dette er likevel ikke spesielt unaturlig med tanke på at dette er en langt større organisasjon enn De Unges Orkesterforbund, med flere ansatte, større økonomiske rammer, flere virkeområder og i det hele tatt et større og mer omfattende apparat.

Det er også noe ulik fordeling når det kommer til tidsperiodene for de utvalgte landsmøtereferatene i de to organisasjonene, henholdsvis 2003, 2007 og 2011 fra Norsk Folkehjelp og 2008, 2010 og 2012 for De Unges Orkesterforbund. Dette skyldes først og fremst det at Norsk Folkehjelp arrangerer sitt landsmøte kun hvert 4. år, mens De Unges Orkesterforbund arrangerer sitt landsmøte hvert 2. år. Det ble derfor nødvendig å gjøre en avveining på hvorvidt jeg ønsket å benytte meg flere eller andre dokumenter fra De Unges Orkesterforbund for å dekke et likere tidsrom, eller om jeg skulle velge de tre siste fra hver av organisasjonene. Jeg falt ned på det siste av tre årsaker. For det første er ikke disse dokumentene de viktigste i forbindelse med analysen, og de fungerer mest som tilleggsinformasjon for meg i forhold til å tegne et bilde av beslutningsprosessene i denne delen av organisasjonen. Videre var det et poeng fra min side å i så stor grad som mulig kunne følge en klar linje over hvordan dette har sett ut den seneste perioden, det ble derfor ikke ønskelig å kun se på hvert andre møte hos De Unges Orkesterforbund. Til slutt falt jeg også ned på at det var hensiktsmessig å ta med like mange referater fra hver av organisasjonene, da det ville skape størst mulig symmetri i det datamaterialet jeg sitter på.

Dokumentene er samlet inn via hjelp fra tre personer i de to organisasjonene, en fra De Unges Orkesterforbund og to fra Norsk Folkehjelp. De ble samlet inn i forkant av intervjuene, og er i stor grad benyttet for å tegne et bilde av organisasjonen som jeg kunne ta med meg inn i de senere intervjuene.

## Dokumentene

Dokumentene kan som vi ser over klassifiseres innenfor tre hovedkategorier:

- 1 Organisasjonenes lover
- 2 Strategidokumenter og andre dokumenter som tar for seg ledelsessituasjonen.
- 3 Referater fra generalforsamlinger

De to første beskriver i stor grad formelle sider ved organisasjonen, og i mitt tilfelle sier de noe om de formelle sidene ved ledelsessituasjonen. Generalforsamlingsreferatene belyser også til en viss grad formalisert innhold, i den forstand at de sier noe om beslutninger som i stor grad ender opp som lov i organisasjonene, men de kan også være med på å belyse konkrete endringer i organisasjonen, og ikke minst hvilken rute som ble valgt for å komme seg til disse endringene. Slike dokumenter kan i prinsippet også, men de trenger selvsagt ikke å gjøre det, vise eventuelle avvik fra formaliserte retningslinjer eller ønskede strategier.

Totalt sett så gir dokumentene meg innblikk i:

Formelle strukturer.

Formelle tyngdepunkt i ledelsestriangelet.

Hvem som leverer saker til generalforsamlingen.

Hvordan innstillinger gjøres.

Hvordan vedtak gjøres – og hvilke vedtak som fattes.

Via de tre siste overstående: et mulig innblikk i uformelle tyngdepunkt i triangelet. Samsvarer de med de formelle retningslinjene, eller de formelle tyngdepunktene som finnes i ledelsestriangelet?

Eventuelle endringer over tid i overstående punkter.

Disse dokumentene kan derimot ikke gi meg innblikk i:

Hvorvidt de formelle retningslinjene for ledelse følges.

Uformelle sider ved organisasjonens ledelsesstruktur.

## Intervjuene

Intervjuenes utvalg består i totalt 8 personer, fire fra hver organisasjon. To av de utvalgte fra hver organisasjon sitter i organisasjonens styre, mens de to andre som er intervjuet er ansatte i organisasjonenes administrasjon. En av styrerepresentantene i hver organisasjon sitter i rollen

som nestleder, mens en av styrerepresentantene i hver organisasjon sitter som normalt styremedlem. En person i De Unges Orkesterforbund arbeider som daglig leder i organisasjon, mens den siste administrativt ansatte jobber med kommunikasjon både opp og ut av organisasjonen, samt ned mot regionale og lokale deler i organisasjonen. I norsk folkehjelp arbeider en av personene som avdelingsleder i organisasjonen, og denne personen arbeider også i en ledergruppe tett opp mot generalsekretær. Den siste personen i Norsk Folkehjelps administrasjon arbeider i organisasjonsavdelingen, blant annet med kommunikasjon nedover i organisasjonen mot de lokale avdelingene og medlemmene.

Dett er et såkalt hensiktsmessig utvalg (Silverman 2010: 193), et utvalg som er gjort basert på hvem som på best mulig måte kan gi meg informasjon som knytter seg til de forskningsspørsmålene jeg stiller. Det er samtidig også forsøkt å skape en viss symmetri i utvalget, hvor de som er intervjuet sitter med forholdsvis like roller i de to organisasjonene. Dette for å skape et bedre grunnlag for sammenlikning når jeg ser organisasjonene opp mot hverandre på et senere tidspunkt i analysen.

Intervjudataene kan blant annet gi meg svar på:

Informantenes syn på ledelsessituasjonen i organisasjonen.

Informantenes holdning til ledelsessituasjonen i organisasjonen.

Presiseringer/informasjon knyttet til både formelle og mer uformelle ledelsesstrukturer i organisasjonen som ikke nødvendigvis kommer frem i dokumentdataene.

Hvorvidt ledelsesforholdene i organisasjonen står (eller har stått) på dagsorden i organisasjonen.

Hvordan de opplever at kommunikasjonsforholdene i organisasjonen er, og hvorvidt spørsmålet om informasjonsflyt er (eller har vært) på dagsorden i organisasjonen.

Intervjudataene kan ikke gi meg svar på:

Det informantene av diverse årsaker ikke ønsker å uttale seg om.

Det informantene av diverse årsaker ikke vet noe om.

Intervjuene er gjennomført med båndopptaker, noe alle informantene er opplyst om og har godtatt. Intervjuene er siden delvis transkribert for bruk i beskrivelsen av feltet og, i all hovedsak, analysen.

Intervjuene har blitt gjennomført med en forholdsvis åpen intervjuguide som er fokusert rundt en kort innledende runde, samt tre tematiske hovedbolker som skal være med på å belyse de sidene ved organisasjonen jeg har fattet interesse for. Innledningsvis så er informantene bedt om kort å fortelle litt om seg selv, sin rolle i organisasjonen og hva organisasjonens formål og virke er. I den første av de tre tematiske bolkene som følger har fokuset ligget på ledelse og ledelsesstrukturer, med underkategoriene landsmøte, styre og administrasjon. I den andre av de tre bolkene har fokuset ligget på kommunikasjon, med fokus på kommunikasjonsforholdene mellom de ulike delene av organisasjonen. I den tredje og siste av de tematiske bolkene har fokuset vært på beslutningsprosesser i organisasjonene, nok en gang med underkategoriene landsmøte, styre og administrasjon (daglig drift). I tillegg til dette har det i Norsk Folkehjelp vært en egen bolke som kort tar for seg den operative delen av virksomheten, hvordan den er organisert og hvordan beslutningsmyndighet og kommunikasjon ut mot denne fungerer.

Samtalen som har ført har likevel vært åpen, og intervjuguiden har i liten grad hatt konkrete underspørsmål skrevet ned på forhånd. Det finnes alltid en risiko i dette, i form av at mindre snakkesalige informanter kan føre til at et slikt intervju kan gå litt i stå, men jeg har vært heldig med at dette ikke endte opp med å bli tilfellet med noen av de åtte informantene i mitt utvalg. En noe mer åpen struktur gjør det også mulig å bevege seg noe mellom bolkene underveis, samt å følge opp eventuelle interessante innspill som kommer fra informantene. Intervjuenes lengde endte opp med å variere fra 50 minutter til det korsteste, og 72 minutter til det lengste

### **3.2.2 Datakvalitet**

Datamaterialet man sitter igjen med til slutt er mer enn noe avhengig av det utvalget man som forsker velger ut for å belyse de spørsmålene man stiller seg. Når det kommer til utvalget som benyttes så trekker Sigmund Grønmo (2004:122-123) frem fire kildekritiske vurderinger som bør gjøres for å forsikre seg om at dataene vil ende opp med å holde en akseptabel kvalitet.

*Tilgjengelighet* handler om nettopp det, i hvilken grad den interessante informasjonen er tilgjengelig for forskeren. Dette er ikke alltid tilfelle, og det kan dreie seg om organisasjoner som ikke vil åpne seg for innsyn, personer som ikke vil la seg intervju eller dokumenter som ikke blir gjort tilgjengelige for forskningen. En konsekvens av dette problemet kan ofte være en skjev fordeling i datamaterialet, noe som også vil påvirke analyseresultatene i negativ

retning. I mitt tilfelle har jeg møtt på denne problemstillingen en gang. Alle dokumentene jeg har etterspurt har blitt mottatt fra begge de to involverte organisasjonene, men grunnet manglende tid var det dessverre ikke mulighet for å få intervjuet generalsekretæren i Norsk Folkehjelp. Dette ble løst ved at jeg i stedet fikk intervju en person som sitter i ledergruppen i organisasjonen sammen med generalsekretær, en person som også jobber og har jobbet veldig tett på generalsekretær. Dette vil trolig være med på å minske et eventuelt informasjonsvakuum som kunne oppstått om jeg ikke hadde intervjuet noen andre, og det betyr at symmetrien til De Unges Orkesterforbund heller ikke blir så skjev som den kunne ha blitt.

*Relevans*, sier Grønmo videre, handler om at de kildene man velger å benytte seg av faktisk gir en informasjon som er relevante med utgangspunkt i de spørsmålene man søker å få besvart. En fare med åpne intervjuer kan for eksempel være at snakkesalige objekter i for stor grad ender opp med å snakke om ting som ikke angår undersøkelsen. Dersom man søker svar på hvilke vedtak som er gjort i en organisasjon så holder det ikke å lese gjennom sakspapirene, da trenger man tilgang til referater og protokoller. I mitt tilfelle ble et eventuelt problem knyttet til det åpne intervjuet løst ved å ha en enkel intervjuguide som tok for seg tematiske bolker som alle hadde en tydelig retning mot det jeg ønsket å få svar på. Jeg opplever også at dokumentene som er valgt gir meg relevant informasjon om de formelle forholdene i organisasjonene, men jeg må henfalle til nettopp intervjuene får å få øye på eventuelle uformelle forhold.

*Autensitet* handler på sin side om at man velger ut kilder som faktisk er autentiske. Personene som intervjues må faktisk være de personene de gir seg ut for å være, og skriftlige dokumenter kan både forfalskes og rett og slett være andre dokumenter enn de man tror man sitter på. I mitt tilfelle har dette i liten grad vært et problemområde. Intervjuobjektene som er valgt ut er såpass synlige og stabile deler av de miljøene jeg har undersøkt, og det vil gi liten mening for organisasjonene jeg har forholdt meg til å sette opp intervjuer med personer som ikke jobber i organisasjonen. Dokumentene som er benyttet er også lett tilgjengelige dokumenter som er benyttet i organisasjonssammenheng, det betyr ikke at vedtekter og strategidokumenter ikke kan forfalskes, men sannsynligheten for at det har skjedd er i dette tilfellet forsvinnende liten.

Til slutt tar Grønmo for seg *troverdighet*, selv om kilden vi henvender oss til viser seg å være autentisk så må det gjøres en vurdering av om vi som forskere kan ha tillit til den informasjonen vi får. Respondenter i intervjuer kan gi forskeren feilaktig informasjon, enten for å fremstille seg selv i et bedre lys, eller i mitt tilfelle kanskje for å fremstille organisasjonen de er en del av i et spesielt lys. Når det gjelder dokumenter kan også de levere informasjon som ikke stemmer, enten som en villet handling fra de som har forfattet dokumentene, eller som følge av at de rett og slett ikke lenger tegner et riktig bilde av de faktiske forholdene. Ser vi på en organisasjons vedtekter så kan de ganske sikkert på en troverdig måte fortelle oss noe om hvordan en organisasjon skal virke, hva som er lov og hva som ikke er det. Det betyr likevel ikke at informasjonen i slike dokumenter trenger å være "sann", det er fullt mulig at vedtektene sier en ting, mens området disse dekker i organisasjonen rent faktisk fungerer på en annen måte. Spørsmålet om troverdighet er derfor også et komplisert spørsmål med flere nivåer, noe jeg som forsker må være oppmerksom på i mitt møte med feltet.

Til sammen ser vi at dette handler om å finne kilder som kan gi deg et godt datamateriale som er relevant for de faktiske forskningsspørsmålene man søker å få besvart (Grønmo, 2004:216). En type data kan derfor også være godt egnet til å besvare noen typer spørsmål, mens de i andre sammenhenger vil være mindre egnet. Forskerens rolle blir derfor å gjøre det riktige utvalget, skaffe seg de riktige dataene og behandle disse på en nøktern og troverdig måte.

### **3.2.3 Reliabilitet**

Grønmo (2004:222) viser til at reliabilitet handler om hvor pålitelig det datamaterialet som er samlet inn viser seg å være. Han peker videre på at reliabilitet "generelt defineres [...] som graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg".

Det skilles ellers mellom stabilitet og ekvivalens. Det første sikter til samsvaret mellom data om samme fenomen som er samlet inn på forskjellige tidspunkter – dersom de faktiske forholdene er stabile, så vil dataene ha høy reliabilitet dersom de gjenspeiler det samme. Dette er spesielt viktig når man skal studere endringsprosesser og utviklingstendenser, men det er også viktig når man samler inn data på et enkelt tidspunkt (Grønmo, 2004:223). Dersom dataene som er samlet inn ikke vil være de samme om man søker å hente de samme dataene på nytt vil reliabiliteten være lav. I mitt tilfelle forholder jeg meg til to former for data,

dokumenter og intervjudata. I det første tilfellet kan jeg føle meg trygg på at reliabiliteten hva angår stabilitet er høy – de samme dokumentene ville gitt den samme informasjonen om de skulle blitt samlet inn på nytt. Intervjudataene er på sin side avhengige av at samme intervjuguide og intervjuopplegg benyttes. Dette ser jeg også på som gjennomførbart, og jeg anser det å være sannsynlig at informasjonen som ble gitt ville vært forholdsvis lik ved en ny innsamling. Intervjuer som kilde til informasjon vil likevel aldri kunne være like stabilt som skrevne dokumenter. Til det vil også forhold utenfor intervjusituasjonen kunne spille for mye inn, hvor man sitter, informantenes dagsform og ikke minst hvilken vending samtalen tar er forhold som ikke alltid kan kontrolleres av forskeren.

Ekvivalens handler på sin side om "samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt" (Grønmo, 2004: 223). Dette handler således om reliabilitet knyttet til et datamateriale som er samlet inn av flere ulike personer. I mitt tilfelle er alle data samlet inn av meg, så dette blir en mindre aktuell problemstilling i dette tilfellet.

Man kan i kvalitativ forskning stort sett ikke hvile seg på og beregne reliabilitet etter standardiserte metoder på samme måte som man kan i den kvantitative forskningen. Undersøkelsene vil i det kvalitative tilfellet som oftest være avhengig av når undersøkelsen gjennomføres, og hvem som gjennomfører den (Grønmo, 2004:228). Da man ikke kan benytte seg av slike standardiserte tester blir det desto viktigere at datamaterialet er samlet inn på en systematisk måte. I mitt tilfelle er dette oppnådd på to måter. For det første er det klart definert på forhånd hvilke dokumenter og dokumenttyper jeg har ønsket fra hver av organisasjonene. Dokumentene er siden samlet inn fra begge organisasjonene, og til sammen fyller dette et predeterminert sett med dokumenttyper som er mer eller mindre likt i begge organisasjonene (de små variasjonene som finnes er nærmere forklart lenger opp i teksten). Alle intervjuene er på sin side samlet inn ved hjelp av den samme intervjuguiden, og i liknende forhold hvor jeg har satt meg ned alene sammen med de ulike intervjuobjektene.

### **3.2.4 Validitet**

Validitet sikter på sin side til datamaterialets gyldighet i forhold til de forskningsspørsmålene forskeren ønsker å besvare (Grønmo, 2004:231). Validitetsbegrepet er på sin side mer omfattende enn reliabilitetsbegrepet, og tar inn over seg flere sider ved datainnsamlingen. En mer helhetlig måte å tilnærme seg problematikken på er likevel via det Grønmo omtaler som *åpenbar validitet*. Dette er som oftest benyttet i kvantitativ forskning, men akkurat dette

validitetsspørsmålet opplever jeg også at kan ha en viss relevans for visse sider ved kvalitative opplegg. Validitetsvurderingen handler i dette tilfellet om trekk ved datamaterialet som er innlysende både for forskeren og for andre, og ikke et resultat av inngående testing. Et eksempel på dette fra mitt arbeide kan slik jeg opplever det være vedtektene som er samlet inn med sikte på å få besvart spørsmål knyttet til organisasjonenes formelle oppbygging. I dette tilfellet vil jeg hevde at det er åpenbart at slike data kan gi svar på disse spørsmålene, og dataene innehar således det som kan omtales som høy grad av åpenbar validitet.

Vurderinger av en rekke andre validitetsbegreper, som innholdsvaliditet, kriterievaliditet, begrepsvaliditet og skillet mellom intern og ekstern validitet vil likevel være langt mindre presise i kvalitative studier enn i kvantitative studier (Grønmo, 2004:234). Det finnes derimot et par andre validitetsbegreper som er spesielt egnet til å si noe om kvaliteten på kvalitative data.

*Kompetansevaliditet* tar for seg en forskers kompetanse for innsamling av data i det feltet den hentes inn fra. Kompetanse handler her om forskerens erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner i forhold til det å hente inn denne typen data (Grønmo, 2004: 234). Høyere kompetanse øker sannsynligheten for at datamaterialet er samlet inn på en tilfredsstillende måte, og at det som en konsekvens av det vil ha en høy grad av validitet. Ettersom dette er mitt første kvalitative forskningsprosjekt krever det derfor at en rekke skritt blir tatt fra min side for å sikre at jeg har den kompetansen som kreves. Dette er forsøkt oppnådd ved at jeg har studert litteraturen, og jeg har forhørt meg med veileder om hvordan jeg bør gå frem i intervjusituasjonen, hva jeg bør søke å få svar på og hvordan jeg bør strukturere intervjuene.

*Komunikativ validitet* oppnås via dialog mellom forskeren og andre om hvorvidt datamaterialet som samles inn er treffende, og vil fungere i retning av å gi svar på de spørsmålene som stilles (Grønmo, 2004: 235). Dette gjelder både i forhold det å gå i dialog med kildene, og gi disse mulighet til å korrigere eventuelle problemer i datamaterialet, og det handler om å gå i dialog med andre med kompetanse på feltet. Jeg har i dette prosjektet gjort litt av begge deler. Jeg har for det første vært i møte med seminargruppen min og veileder og diskutert hvorvidt de kildene jeg har valgt å benytte meg av er egnet til å gi svar på de spørsmålene jeg har ønsket å stille – og jeg har som følge av dette gjort noen endringer (bl.a. ved å gjennomføre flere intervjuer enn de 6 jeg i utgangspunktet hadde planlagt). Jeg har også i noen tilfeller vært i kontakt med informantene for å få klarhet i visse uttalelser, og få en



bekreftelse på at min tolkning av det som er sagt faktisk stemmer. Dette er også delvis gjort i forbindelse med dokumentene – da via nevnte intervjuer – , hvor informantene er bedt om å klargjøre spesielle formuleringer og liknende for jeg bedre skal kunne forstå intensjonen i dem.

Jeg har forholdt meg aktivt til de dataene som er hentet inn og til prosessen som har tatt meg til dem. Jeg har gjort mitt beste for å forsikre meg om at intervjuene er gjennomført under så like forhold som mulig, selv om lokaliteten har variert noe fra intervju til intervju. Jeg har søkt å finne de riktige dokumentene får å få svar på de spørsmålene jeg stiller meg, og jeg forholdt meg kritisk både til den informasjonen som er hentet inn og til min rolle som fortolker av den, noe jeg kommer til å peke på underveis i analysen som følger litt senere. Til syvende og sist er det likevel dessverre slik at det ikke vil være mulig å kunne oppnå det som er perfekt validitet i samfunnsvitenskapene (Grønmo, 2004:237).

### **3.3 Analyse**

Analysen vil i denne oppgaven gjøres over tre kapitler. Det første av disse vil kort ta for seg de to organisasjonene hver for seg, og diskutere hvordan disse står seg sammenliknet med Mintzbergs idealtyper av ulike organisasjonsformer, og da i all hovedsak profesjonsbyråkratiet og adhocratiet. Mot slutten vil jeg kort ta for meg enkelte likheter og ulikheter de to organisasjonene mellom. Det andre analysekapitlet vil også ta for seg de to organisasjonene hver for seg, og her vil jeg diskuterer nærmere hvordan forholdet er mellom de tre nivåene i ledelsestriangelet i de respektive organisasjonene. Til slutt vil jeg basert på de to foregående kapitlene trekke ut de viktigste funnene, diskutere disse opp mot teorien og forsøke å peke i retning av noen generelle trender som eventuelt kan innby til videre forskning.

Dokumentdataene vil i den første delen av analysen benyttes til å tegne et bilde av organisasjonene, hvordan de er bygget opp og hvordan de fungerer med henvisning til området jeg har valgt å fokusere på. Mer konkret så vil det her være snakk om organisasjonenes formelle uttrykk, mens intervjuene på sin side i denne sammenhengen kan fungere som en korrigerende stemme gitt at den informasjonen det kommer med skulle tyde på at situasjonen i praksis skiller seg noe fra det formelle bildet. En vesentlig del av analysen som kan knyttes til organisasjonenes oppbygging vil derfor bestå i en sammenlikning av den

informasjonen informantene kommer med og den informasjonen som ligger til grunn i dokumentene.

Videre vil dette bildet sammenliknes med Mintzbergs teori som tar for seg ledelsesforholdene i de overnevnte idealtypiske organisasjonsformene.

Dokumentdataene vil i den andre delen ha en todelt rolle. På den ene siden vil de være med på å belyse de formelle sidene ved hvordan ledelsen i organisasjonen er bygget opp (via henvisning til det første analysekapitlet). Videre vil de benyttes for å se om det finnes noen tendens i de enkelte organisasjonene når det kommer til hvem som leverer vedtakssaker til generalforsamlingen.

Dette vil kunne leses som et av flere mål på hvor tyngdepunktet ligger i ledelsestriangelet. En slik eventuell tendens (eller tyngdepunkt) vil siden sammenliknes med det de formelle retningslinjene sier om hvor et slikt tyngdepunkt skal (eller er ønsket) å ligge.

I dette andre analysekapitlet vil intervjudataene benyttes på flere måter. På den ene siden som et supplement til dokumentdataene i forhold til hvordan ledelsen og ledelsesforholdene i organisasjonen er konstruert (også via henvisning til det første analysekapitlet) og fungerer. Videre vil det gjøres en sammenlikning av de tilbakemeldingene informantene kommer med og den informasjonen som ligger til grunn i dokumentene. Jeg vil også benytte meg av intervjuene til å tegne et bilde av hvordan organisasjonen forholder seg til vedtak på styrenivå, hvem det er som leverer saker og hvordan prosessen rundt disse oppleves.

I det siste kapitlet vil diskusjonen som nevnt trekkes opp et nivå, og jeg vil med utgangspunkt i de to foregående kapitlene se på de viktigste funnene og diskutere hva disse kan bety for en videre forskning på feltet.

### **3.4 Etikk**

Informantene er i teksten fullstendig anonymiserte, men spesielt når det kommer til De Unges Orkesterforbund så er det her snakk om en veldig liten organisasjon, noe som gjør at veien til at informantene kan gjenkjennes i teksten ikke blir så veldig lang. Dette kommer også som en konsekvens av at organisasjonene i teksten navngis. Informantene er informert om dette, men det krever like fullt at jeg som forsker er ekstra varsom med hvordan jeg fremstiller og legger

frem den informasjonen jeg har mottatt. En problemstilling som gjør seg gjeldende både i Norsk Folkehjelp og i De Unges Orkesterforbund er at jeg tidvis ser et behov for å henvise til informantenes tittel og/eller arbeidsfelt. Dette vil også gjøre veien til å identifisere informantene noe kortere.

Når det gjelder informasjonen i de dokumentene som er benyttet er alle disse offentlig tilgjengelige dokumenter, så diskresjon i forhold til hva disse inneholder vil det i liten eller ingen grad være behov for. Det er derimot med disse dataene som med alt annet datamateriale selvsagt krav om at de fremstilles riktig både med tanke på innhold og med tanke på konteksten datamaterialet finnes innenfor.

Silverman (2010:155-156) peker på en rekke punkter det er viktig for forskeren å ha med seg i møte med feltet og sine informanter. Forskeren må for det første informere sine informanter godt om hvorfor informasjonen er hentet inn, og hva den skal brukes til. Konfidensialitet og anonymitet for informantene må være en forutsetning. De som deltar i undersøkelsene må gjøre det frivillig. Alle forhold som kan skade informantene må for enhver pris unngås. Og til slutt, uavhengighet og upartiskhet må være en fullt ut forpliktende rettesnor for forskeren.

Alle disse punktene har ligget til grunn for den prosessen som er gjennomført i dette prosjektet.

## **Kapittel 4: Beskrivelse av feltet**

For å kunne skape en god dybde i det datamaterialet som presenteres er det nødvendig å si noe om det feltet som er studert. Som vi har sett i de foregående kapitlene så er det både grunnleggende nødvendig å presentere så bredt som det lar seg gjøre den konteksten forskningsobjektene befinner seg i, og videre, forskningsobjektene som sådan.

Dette handler både om å unngå det Pawson snakket om, produksjonen av flat teori og mangelfulle forklaringer, men også om de mer grunnleggende premissene i casestudiet – hvor det altså er et poeng i seg selv å kunne gjøre grundig rede for så mange sider som mulig knyttet til det spesifikke caset man har valgt å studere.

Før det vil jeg spille litt videre på det som ble nevnt helt innledningsvis i oppgaven, og jeg vil se på ytterlige noen historiske linjer det er verdt å trekke innenfor det norske sivilsamfunnsfeltet, og ikke minst søker jeg å komme inn på noen generelle trender som kommer til syne i en del nyere forskningen på feltet som er knyttet til og aktuell for de sidene av organisasjonen jeg har et fokus mot i denne teksten. Til slutt vil jeg altså komme spesifikt inn på de konkrete aktørene i denne oppgaven, Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforening.

### **4.1 Organisasjonenes kontekst – noen viktige utviklingstrekk knyttet til ledelsestriangelet**

Det norske sivilsamfunnet har en historie, og organisasjonene som diskuteres i denne oppgaven springer ut av denne. Vi så innledningsvis noen generelle historiske trekk i forhold til måten organisasjonene som utgjør det norske sivilsamfunn har vært organisert, vi så hvordan det har forekommet en forskyvning i hvilken type organisasjoner som finnes og vi så at vitenskapeliggjøring har gjort seg gjeldende på feltet.

Den norske befolkningen har helt siden midten av 1800-tallet tatt del i det som kan omtales som det norske sivilsamfunn, i politiske bevegelser, frivillige organisasjoner og idrettslag (Lorentzen, 2004:129). Det er heller ikke, tross en endring i det engasjementet som finnes, noen grunn til panikk med tanke på det totale omfanget av frivillighet i den norske befolkningen. Ved årtusenskiftet så var den norske innsatsen pr. innbygger av de høyeste i Europa (Sivesind 2002, i Lorenzen 2004:130), en tendens som fremdeles gjorde seg gjeldende

også i 2010 (Sivesind 2010, i Gulbrandsen og Ødegård 2011: 16)

Det viser seg likevel å være en tendens at det er vanskeligere å få nordmenn til å bidra med frivillig arbeid over lengre tid. Lorentzen (2004:133-134) peker på at nedgangen i deltakelse kan ha oppstått som en konsekvens av mer generelle individualiseringstendenser i samfunnet forøvrig. Dersom realiseringen av egne mål skal stå i sentrum, må forpliktende bånd i større grad enn tidligere vike. Dersom Lorentzens hypotese stemmer peker dette i retning av et samfunn hvor den enkeltes følelse av forpliktelse overfor andre svekkes.

Også Wollebæk og Sivesind (2010, i Gulbrandsen og Ødegård, 2011:16) peker på en liknende tendens, og at det nærmer seg en modell de omtaler som organisert individualisme, hvor de frivilliges identifikasjon med organisasjonene har svekket seg siden tidligere, hvor medlemmene bruker mindre tid på organisasjonen og hvor de i mindre grad enn tidligere er villige til å forplikte seg til den.

Når det gjelder graden av deltakelse blant de som velger å ta på seg verv som styremedlemmer i norske sivilsamfunnsorganisasjoner så er det stor variasjon både i hva som kreves og hva de faktisk bidrar med i organisasjonene. Gulbrandsen og Ødegård (2011:25) viser at der hvor organisasjoner som Søndagskoleforbundet og 4H møtes 4-6 ganger i året, er det i en organisasjon som Natur og Ungdom nærmest et krav om daglig oppmøte. Dette sistnevnte styret er da også et langt mer operativt styre enn de førstnevnte, og Natur og Ungdoms styre følger den daglige driften på en helt annen måte enn de to andre.

Vi var innledningsvis også inne på spørsmålet om vitenskapeliggjøring. At dette er en reel effekt vises da også i forskningen som kan fortelle at aktivitetene i organisasjonene i økende grad utføres av faste ansatte som sitter på en formell og faglig utdanning (Gulbrandsen og Ødegård, 2011:1).

Bindingene nettopp oppover mot offentlige myndigheter har nok også på sin side bidratt til et økt fokus rundt, og i mange sammenhenger krav til ytterlige kunnskap i deler av organisasjonene. De fleste norske sivilsamfunnsorganisasjoner er helt eller delvis avhengige av støtte fra offentlig myndighet, og det medfører også at de som leder organisasjonen må forstå det systemet de arbeider opp mot, og ha kunnskap til å etterleve de kravene myndighetene stiller. Lorentzen (2010, i Gulbrandsen og Ødegård, 2011:37) viser at

økningen i offentlige tilskudd har blitt fire ganger større de siste 25 årene, og tre ganger større de siste 15 årene. Men dette innebærer også at kravene som stilles vil øke, og Guldbrandsen og Ødegård (2011:37-38) peker også på at nye og mer detaljerte regelverk har fulgt denne utviklingen, noe som nødvendigvis også vil kreve ytterligere kompetanse fra de som skal følge opp linjene som legges fra myndighetene side. Dette kommer også til syne i form at økt fokus på lobbyvirksomhet inn mot myndighetene som forvalter støtteordningene (Guldbrandsen og Ødegård, 2011:68).

Som jeg var inne på innledningsvis opplevde jeg i min tid som tillitsvalgt og administrativt ansatt i Det Norske Studentersamfund en økt spenning mellom de sidene av organisasjonen. Dette er ikke unikt, og også i andre norske organisasjoner ser man at spenningen mellom disse nivåene er til stede. Guldbrandsen og Ødegård (2011:78-79) peker i denne sammenhengen spesielt på styrets forholdet til de ansatte som et område hvor flere organisasjoner opplever en problematisk utviskning av forholdet mellom nettopp de tillitsvalgte de ansatte. Det pekes videre på at styret i slike sammenhenger kan se ut til å glemme hvilken funksjon de faktisk skal ha i organisasjonen.

## **4.2. Aktørene**

I denne delen av teksten skal jeg komme med en nærmere beskrivelse a aktørene i denne oppgavene, hva deres virksomhet er og hvordan de er bygget opp.

### **4.2.1 Norsk Folkehjelp – formål og virkeområde**

Norsk Folkehjelp er, for å ta utgangspunkt i deres formålsparagraf 1.1 fra Norsk Folkehjelps vedtekter “fagbevegelsens humanitære solidaritetsorganisasjon”. Organisasjonen ble stiftet i 1939, og som de understreker i sitt prinsippprogram var dette var en tid da demokratiet i Europa ble truet. De avslutter da også det første avsnittet i sitt prinsippprogram med å peke på at “Demokratier er avgjørende for at folk skal ivareta sine legitime rettigheter”.

Norsk Folkehjelp har et sterkt fokus på sitt verdigrunnlag, hvor de understreker at organisasjonen skal arbeide aktivt mot fordommer og for inkludering. Alle kan være medlem i organisasjonen, så lenge de støtter opp om og forplikter seg til norsk folkehjelps formål, vedtekter og etiske retningslinjer. Organisasjonen er som vedtektenes paragraf 1.4 sier medlemsstyrt, og har de senere årene ligget stabilt på mellom 11.000 og 13.000 medlemmer.

Norsk folkehjelp driver i dag hovedsaklig innenfor to strategiske hovedsatsningsområder, på den ene siden rettferdig fordeling av makt og ressurser, på den andre siden med vern om liv og helse. Dette arbeidet er videre organisert rundt fire hovedaktiviteter, hvorav to drives nasjonalt og to drives internasjonalt. De to som drives i Norge er Sanitets- og redningstjeneste, samt flyktnings-, asyl- og integreringsarbeide. Internasjonalt så driver de med langsiktig utviklingssamarbeid samt mine og eksplosivrydding.

Internasjonalt engasjerer Norsk Folkehjelp seg gjerne i samfunn hvor demokratiet står svakt, det være seg i konfliktområder eller i områder som nettopp har kommet ut av en konflikt. De søker her å støtte grupper og organisasjoner som kjemper for politiske og sosiale rettigheter. Dette arbeidet har de også forpliktet seg via sitt prinsippprogram til å fronte på den nasjonale scenen, overfor norske myndigheter og overfor den norske opinionen.

I tillegg til dette arbeider organisasjonen aktivt med mine- og eksplosivarbeide ute. Her har de et todelt fokus, hvor de på den ene siden bidrar til faktiske mine- og eksplosivryddeprosjekter, mens de på den andre siden arbeider aktivt overfor stater både med å sørge for at de oppfyller sine forpliktelser, og ved å søke at ytterlige nye stater ratifiserer og tiltrer nye konvensjoner som for eksempel klasebombekonvensjonen.

Nasjonalt så driver Norsk Folkehjelp til enhver tid en rekke asyl- og flyktningmottak. Som i tilfellet over har de også på dette området et tosidig fokus, hvor de på den ene siden tar en praktisk rolle ved å drive mottakene, mens de på den andre siden via sitt prinsippprogram også har bundet seg til å arbeide med rettighetsspørsmål tilknyttet feltet.

Til slutt opptrer Norsk Folkehjelp som en av Norges største frivillige redningsorganisasjoner, hvor de er en sentral aktør i den norske redningstjenesten. Ressursene brukes i denne forbindelse i en offentlig koordinert innsats.

Virksomheten Norsk Folkehjelp driver er nødvendigvis også med på å definere hvilken utstrakt kontekst organisasjonen virker innenfor. I Norsk Folkehjelps tilfelle er dette både en svært variert, og en i stor grad kompleks ytre kontekst. Organisasjonen forholder seg via sin aktivitet til en rekke kompliserte oppgaver både nedover i organisasjonen og oppover i den. Nedover i organisasjonen finner man i forbindelse med den norske virksomheten arbeid knyttet til hovedområdene asyl, politisk aktivisme og sanitet. Jeg har som nevnt tidligere ikke

anledning til å gå dypt inn på disse områdene, men det er likevel viktig å skaffe seg en viss oversikt over hva dette innebærer. Både det å drive asylmottak og det å gjennomføre arbeid knyttet til sanitet krever faglig kompetanse, opplæring og forståelse innenfor det feltet man virker i.

Også internasjonalt er det komplekse forhold som preger organisasjonen. De virker i en rekke ulike land, med en rekke ulike lokale forhold, noe som selvsagt krever en kompetanse om og en forståelse av nettopp de lokale forholdene – både blant dem som arbeider i feltet, og blant dem som arbeider med disse sakene her hjemme. Også arbeid knyttet til rydding av miner og andre eksplosiver krever en helt spesiell forståelse og faglig kunnskap.

Ser man på det arbeidet som foregår opp og ut av organisasjonen så er også dette preget av kompliserte forhold. Påvirkningsarbeide drives både overfor norske og utenlandske myndigheter på en rekke områder, inkludert saker knyttet til tildelingsspørsmål. Dette siste gjelder også arbeidet ut mot private donorer. I forhold til arbeidet knyttet til norske myndigheter så foregår dette også i samarbeid med og på oppdrag fra myndighetene. Norsk Folkehjelp har blant annet siden 1994 assistert alle overføringsflyktninger som er i transitt på Gardermoen på oppdrag fra UDI. Slike nære forhold mellom myndigheter og sivilsamfunnsorganisasjoner er vanlige i svært mange velferdstater, noe som også fører med seg et behov for at organisasjonene driver lobbyarbeide på de regionale og nasjonale styresmaktnivåene (Zimmer, 2010:14).

Til sammen utgjør dette både en variert og kompleks kontekst som organisasjonen arbeider innenfor.

#### **4.2.2 Norsk Folkehjelp – Oppbygning og ledelsesstruktur**

Organisasjonen er demokratisk bygget opp, og opererer på tre nivåer. Enkeltmedlemmene slutter seg i all hovedsak til det lokale nivået, og etter at man gjennomførte en større omlegging i 2003 (se referat fra generalforsamlingen 2003 for ytterlige informasjon) hvor man gikk fra 16 distrikter til 5 regioner så utgjør sistnevnte regioner i dag mellomnivået i den demokratiske strukturen. Disse nivåene gjennomfører sine egne årsmøter, og velger i disse egne representanter til sine styrever. Jeg vil i denne oppgaven ikke i spesielt stor grad konsentrere meg om det som foregår på det lokale og det regionale nivået i organisasjonen ut over de tilfellene hvor dette også spiller inn på driften og ledelsen av de sentrale delene av organisasjonen. Organisasjonsendringen i 2003 var den første av to runder hvor



organisasjonen har slanket organisasjonsstrukturen, i 2011 gjorde man nye endringer hvor man blant annet gikk fra totalt 174 til 54 tillitsvalgte.

Øverst i den tredelte strukturen så finnes styret. Styret velges av medlemmene via utsendingene som kommer fra de lokale og de regionale delene til landsmøtet i Norsk Folkehjelp. Landsmøtet utgjør som vi har sett den første av de tre delene i ledelsestriangelet jeg har presentert over, styret som velges på landsmøtet utgjør det andre. Styret har også nedsatt et arbeidsutvalg bestående av styreleder og to nestledere som arbeider noe tettere sammen, og møtes noe oftere enn styret gjør. Disse arbeider med å behandle og forberede saker til styret, i tillegg til at de i noen tilfeller via fullmakt fra styret tar løpende beslutninger på vegne av dem. Disse jobber tett opp mot generalsekretær i dette arbeidet.

Landsmøtet består i tillegg til utsendingene fra regionene og lokallagene av to representanter fra Sentralt sanitetsutvalg, tre representanter fra Sanitetsungdom og to representanter fra Solidaritetsungdom (For ytterlige informasjon, se Norsk Folkehjelps vedtekter). Norsk Folkehjelp Sanitet og Solidaritetsungdommen utgjør da også egne organisasjonsløp som står parallelt med den sentrale løpet i Norsk Folkehjelp (Lokallag->Region->Norsk Folkehjelps Styre sentralt ), men de opererer kun med to nivåer, det lokale og det sentrale (Solidaritetsungdommen lokallag->Norsk Folkehjelps Styre sentralt, Norsk Folkehjelp Sanitet->Norsk Folkehjelps Styre sentralt). Norsk Folkehjelp Sanitetsungdom er på sin side organisatorisk underlagt Norsk Folkehjelp Sanitet.

Det er verdt å understreke nok en gang at mitt fokusområde i denne teksten er det sentrale leddet i organisasjonen, og hvordan organisasjonen ledes på et overordnet plan. Jeg vil derfor som nevnt ikke komme nærmere inn på hvordan organisasjonen drives på regions- og lokalnivå. Disse delene er som nevnt representert sentralt via sin rolle i landsmøtet, og det er som en samlet gruppe i dette møtet de vil behandles i store deler av denne oppgaven. Det er likevel verdt å ha med seg i den videre lesningen hvordan organisasjonen faktisk ser ut, og det vil også tidvis henvises til hvordan organisasjonen sentralt, da i form av styre og administrasjon, forholder seg til disse delene av organisasjonen.

Administrasjonen arbeider på sin side ved siden av det demokratiske benet i organisasjonen, men de svarer via generalsekretær til styret. Som følge av det utfører de et arbeid på vegne av styret, og i forlengelse av dette på vegne av sine medlemmer. Denne delen av organisasjonen

utgjør det tredje og siste leddet i ledelsestriangelet. Administrasjonen er delt inn i ulike avdelinger som arbeider innenfor en rekke ulike områder, hvor noen av dem er direkte knyttet til organisasjonens kjerneoppgaver beskrevet i delkapitlet over, mens andre arbeider med det som Mintzberg ville omtalt som støttefunksjoner. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i forbindelse med den første analysedelen. Totalt er det i overkant av 100 ansatte ved sentraladministrasjonen i Norge. Også i administrasjonen er det opprettet en egen ledergruppe som sitter i det som er et strategisk lederutvalg. Disse består av generalsekretær og tre ledere.

Landsmøtet og styret har videre helt konkrete ansvarsområder definert i organisasjonens vedtekter. Som nevnt over er landsmøtet først og fremst organisasjonens øverste myndighet. Landsmøtet skal i følge vedtektene behandle følgende:

- A. Dagsorden og fullmakter.
- B. Beretninger og regnskap, samt revisjonsberetning for landsmøteperioden, rapport fra kontrollkomiteen, Norsk Folkehjelp Solidaritetsungdom og Norsk Folkehjelp Sanitet.
- C. Innkomne forslag.
- D. Fastsette fordelingen av individuell kontingent mellom organisasjonsleddene.
- E. Vedtektsendringer.
- F. Prinsippprogram.
- G. Overordnede prioriteringer innenfor landsmøteperioden.
- H. Valg av Norsk Folkehjelps styre etter innstilling fra valgkomiteen.
- I. Valg av leder, to nestledere til sentralt sanitetsutvalg.
- J. Valg av kontrollkomité bestående av leder og to medlemmer med 2 varamedlemmer.

I tillegg til dette så kan oppløsning av organisasjonen også kun vedtas av landsmøtet, da i form av 2/3 flertall i to påfølgende landsmøter.

Styret er på sin side vedtektsfestet som organisasjonens øverste organ mellom landsmøtene.

Styret har forøvrig følgende ansvarsområder:

- A. Vedta organisasjonens overordnede strategidokumenter.
- B. Vedta organisasjonens budsjetter og regnskap.
- C. Ansettelse av generalsekretær, behandle endrede arbeidsforhold og avslutning av arbeidsforholdet.
- D. Behandle lønsspørsmål for generalsekretær.
- E. Være ankeinstans for saker behandlet enten i sentralt utvalg eller i regionstyrene.
- F. Innstille overfor og gjennomføre landsmøte.

- G. Innkalle og gjennomføre årlig dialogkonferanse.
- H. Foreta endringer i regiongrensene.
- I. Etablere aksjonsutvalg.
- J. Utnevne representanter til styrer, råd og utvalg.
- K. Tolke vedtekts spørsmål.
- L. Vedta retningslinjer og mandater.
- M. Engasjere revisjonsselskap.
- N. Foreta suppleringsvalg.
- O. Behandle planverk for den totale beredskapen i Norsk Folkehjelp.
- P. Legge til rette for utvikling, kurs og vekst i organisasjonen.

Når det gjelder administrasjonen så er det kun generalsekretær som vies plass i vedtektene. Kort oppsummert sier vedtektene at Generalsekretær ansettes på 6 års åremål, at generalsekretær leder hovedadministrasjonen og er ansvarlig overfor Norsk Folkehjelps styre, at generalsekretær deltar på landsmøtet med talerett og i styret med tale og forslagsrett og til slutt at generalsekretær har ansvare for å forberede saker til og iverksette beslutninger tatt av styret.

Disse sidene ved organisasjonen sier noe om de rent formelle strukturene. De utgjør således et utgangspunkt for deler av den analysen som følger. Dersom det er sider ved intervjuene som peker i retning at ting forholder seg annerledes i organisasjonen enn det som det legges opp til i dette vil det komme frem først i analysedelen av denne teksten.

#### **4.2.3 De Unges Orkesterforbund – formål og virkeområde**

De Unges Orkesterforbund ble stiftet i 1974 som Norsk Skoleorkesterforbund, og endret i 2006 til sitt nåværende navn. De Unges Orkesterforbunds viktigste oppgave er å organisere samt legge til rette for barne- og ungdomsorkestre i Norge, og jobbe for deres mulighet til å drive med orkestermusikk. Organisasjonen er videre via sine vedtekter satt til å ivareta medlemsorkestrenes interesser overfor offentlige myndigheter. Organisasjonen hadde pr. Januar 2012 4131 enkeltmedlemmer fordelt på 133 orkestre. 3.350 av disse var under 26 år.

De Unges Orkesterforbunds visjon og hovedmål lyder som følger:

*De Unges Orkesterforbund har som visjon et rikt orkestermiljø bestående av gode og*

*lett tilgjengelige orkestre for barn, ungdom og voksne.*

*De Unges Orkesterforbund har som hovedmål et orkestermiljø som gir gode musikalske og sosiale opplevelse for utøverne og samfunnet*

*(Fra Strategiplanen 2012-2014).*

Dette er som vi ser en organisasjon som skiller seg ganske kraftig fra Norsk Folkehjelp i sitt virke. Der Norsk Folkehjelp operer på et langt tydeligere ideologisk grunnlag fokuserer De Unges Orkesterforbund i langt større grad på sine medlemmers interesser – og arbeider for å legge best mulig til rette for at disse skal fungere godt, levere et godt produkt samt for å oppnå økt oppmerksomhet rundt det musikalske produktet ut over sin egen organisasjon.

Bildet som til slutt tegner seg av De Unges Orkesterforbund via dokumentene (og via et par presiseringer i intervjuene) er at deres rolle sentralt fremstår som tredelt. For det første jobber organisasjonen politisk opp mot offentlig myndighet for å fremme feltets interesser, de skal sikre finansieringsløsninger som er så gode som mulige for sine medlemsorkestre og de ansvaret for å viderefordre midler fra den statlige instrumentinnkjøpsordningen til barne- og ungdomsorkestrene i Norge. For det andre fungerer organisasjonen som en kunnskapssentral og en støttefunksjon for sin medlemsorkestre, de svarer på en rekke ulike henvendelser, og de jobber for å legge til rette for at medlemsorkestrene skal kunne utføre sitt arbeid under best mulige forhold. Til slutt er De Unges Orkesterforbund også en organisasjon som selv driver en rekke prosjekter. De arrangerer sommerskole med fokus på orkestermusikk for sine medlemmer, og de organiserer og driver to store orkestre selv. Det alle disse oppgavene har til felles er at de utføres på vegne av og for medlemmene i organisasjonen.

Ser vi på den konteksten De Unges Orkesterforbund driver innenfor så er den på langt nær like stor og kompleks som den vi finner hos Norsk Folkehjelp. Det betyr likevel ikke at den uproblematisk.

Arbeidet som foregår nedover i organisasjonen handler i all hovedsak om en tind – å legge forholdene til rette for at barn og unge skal kunne drive med orkestermusikk. Det krever spesielt på et område, nemlig dirigenten sitt, nødvendigvis et visst faglig nivå. Det kreves selvsagt også at de som utgjør orkestrene innehar en kompetanse innenfor sitt virke, men dette

er ikke noe som i veldig stor grad begrenser organisasjonen sentralt. Organisasjonen sentralt må først og fremst ha en forståelse for hva som kreves for at de skal kunne drive med sin aktivitet.

Det som gjør konteksten til De Unges Orkesterforbund hakket mer komplisert er det arbeidet som foregår opp og ut av organisasjonen. Her arbeides det både overfor private givere og ikke minst overfor lokale og nasjonale myndigheter, noe som krever både en forståelse av hvordan disse leddene fungerer, og en kompetanse som gjør at organisasjonen på best mulig måte kan dra nytte av kontakten med dem.

#### **4.2.4 De Unges Orkesterforbund – Oppbygning og ledelsesstruktur**

De Unges Orkesterforbund er som Norsk Folkehjelp en demokratisk oppbygd organisasjon. Organisasjonen har en tredelt struktur, hvor medlemmene er tilsluttet orkestrene på lokalnivået. De fleste orkestrene er også tilsluttet et av organisasjonens 8 kretsledd. Disse er igjen tilsluttet De Unges Orkesterforbund sentralt. Det finnes også noen orkestre som står utenfor kretsene, disse er direkte tilsluttet De Unges Orkesterforbund sentralt.

Organisasjonens øverste myndighet er ifølge vedtektene til De Unges Orkesterforbund landsmøtet. Her har landsstyret, to representanter fra hvert av medlemsorkestrene samt to representanter fra hver av kretsene stemmerett. Dette er i praksis medlemmenes forum, og som i Norsk Folkehjelp utgjør landsmøtet det første leddet i ledelsestriangelet presentert tidligere. Landsmøtet velger et landsstyre som utgjør det andre leddet. Det siste og tredje leddet i ledelsestriangelet er som hos Norsk Folkehjelp administrasjonen, som i sin helhet ansettes av landsstyret.

Et vesentlig poeng med De Unges Orkesterforbund, noe jeg peker på veldig raskt innledningsvis i delkapittel 4.2.3, men som det er verdt å trekke frem her en gang til er det at svært mange av medlemmene er veldig unge. Blant de ca 80% som utgjør alle medlemmene under 26 år så er gjennomsnittsalderen 13 år. Dette er ikke unaturlig med tanke på at organisasjonen eksisterer for og driver sin virksomhet for barn og unge, men det har visse konsekvenser for hvordan organisasjonsstrukturen ser ut også sentralt.

Til landsmøte er det vedtektsfestet at en av to utsendinger fra hvert medlemsorkester *bør* være et spillende orkestermedlem som er over 12 år. En av to utsendinger fra kretsene *skal* være

spillende orkestermedlem over 12 år. Dette er noe som også vektlegges i forhold til styrenominasjoner. Hver av kretsene skal ifølge vedtektene nominere to kandidater hver til landsstyret, hvorav minst en skal være spillende orkestermedlem over 12 år.

Av 8 styremedlemmer (hvorav tre er varamedlemmer) så er fire under 18 år. To av styrets fem faste medlemmer er under 18 år, og tre er under 20 år.

Jeg vil komme tilbake til dette i analysen, og se nærmere på hva dette kan bety for ledelsen av organisasjonen. Det er allerede her verdt å nevne at organisasjonen tar inn over seg at mange av styremedlemmene er unge og uerfarne, og de tilbyr derfor alle som velges inn i styret kursing i styrearbeide via sitt egne prosjekt "Ungdom skolerer ungdom".

På samme måte som vi så det hos Norsk Folkehjelp er det kun landsmøtet og landsstyret som har sine oppgaver regulert i organisasjonens vedtekter. Ingen deler av administrasjonen er regulert her.

Landsmøtet skal ifølge vedtektene behandle følgende spørsmål:

- A. Styrets beretning for siste landsmøteperiode.
- B. Revidert regnskap for de to siste kalenderår.
- C. Strategi- og handlingsplan for kommende landsmøteperiode.
- D. Kontingent for kommende to kalenderår.
- E. Budsjettforslag for kommende to kalenderår.
- F. Innkomne saker.
- G. Valg.

Landsmøtet er også eneste organ som kan gjøre endringer i vedtektene. Disse krever 2/3 flertall. Til slutt er det kun landsmøte som har anledning til å løse opp forbundet. Dette må vedtas med ¾ flertall i et landsmøte og et ekstraordinært landsmøte som avholdes innen 6 måneder etter det opprinnelige vedtaket.

Landsstyrets oppgaver er med utgangspunkt i vedtektene følgende:

- A. Ha minst et møte i året.
- B. Lede forbundets virksomhet etter gjeldende vedtekter.
- C. Iverksette de vedtak som er fattet på landsmøtet.
- D. Oppnevne eventuelle utvalg/komiteer til å ta seg av spesielle saker.

E. Ansette administrasjon for daglig drift av forbundet.

I tillegg til dette er det kun landsstyret som kan dele ut æresmedlemskap til enkeltpersoner som har ytt en særlig innsats for forbundet.

Som vi så over hos Norsk Folkehjelp arbeider administrasjonen på siden av det demokratiske benet i organisasjonen. Administrasjonen i De Unges Orkesterforbund består av totalt 3 personer, som til sammen innehar 2,2 hele stillinger. Daglig leder er ansatt i 100% stilling, en organisasjonskonsulent er ansatt i 80% stilling og en informasjonskonsulent er ansatt i 40% stilling.

Vi har nå gjennomgått de to organisasjonenes formelle strukturer, og vi har sett litt nærmere på den konteksten de springer ut fra. Når vi nå skal til på analysen vil dette kapitlet sammen med det teorikapitlet i stor grad fungere som referansepunkt for det som diskuteres. Det første jeg nå skal presentere er en analyse av organisasjonene sett opp mot Mintzbergs modeller av profesjonsbyråkratiet og adhocratiet.

## **Kapittel 5: Analyse Del 1 – Hva kjennetegner ledelsesforholdene i Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforbund? En sammenlikning med Mintzbergs idealtyper.**

I dette første analysekapitlet skal jeg via det datamaterialet som er hentet inn gjøre meg bedre kjent med de to organisasjonene som er undersøkt, og jeg skal bevege meg i retning av å se hva det er som skiller disse organisasjonene fra en del andre typer organisasjoner.

I dette analysekapitlet skal jeg se de to organisasjonene opp mot Mintzbergs idealtyper for profesjonsbyråkratiet og adhocratiet, og se nærmere på hvordan mine organisasjoner står seg sammenliknet med disse. På den måten søker jeg å bli bedre kjent med organisasjonene, noe som kan tilby en økt forståelse både av disse og av de omgivelsene de virker i, før jeg i neste kapittel skal gå videre og se nærmere på konkrete sider ved ledelsesforholdene i organisasjonen.

Kapitlet vil for øvrig ha en tredelt struktur. Først vil jeg presentere De Unges Orkesterforbund, og se på hvordan denne organisasjonen står seg i forhold til de to overnevnte idealtypene. Deretter følger en liknende analyse av Norsk Folkehjelp. Begge disse delkapitlene vil ha liknende struktur, både for å skape symmetri i oppgaven, men også for å lettere kunne gjøre noen sammenlikninger i en siste del av kapitlet. Det er likevel et område de skiller seg på, noe som skyldes det jeg oppfatter å være en vesentlig måte De Unges Orkesterforbund skiller seg fra Norsk Folkehjelp på – det vil derfor være en tilleggsdiskusjon rundt denne organisasjonen ”sett nedenfra”.

Til slutt ønsker jeg altså raskt å se hvordan de to organisasjonene står seg i forhold til hverandre med tanke på det som er diskutert, samt å sette noen forenklete modeller av organisasjonene etter Mintzbergs eksempel.



## 5.1 De Unges Orkesterforbund

Teksten knyttet til underoverskriftene ”Den overordnede organisasjonsstrukturen” og ”Profesjonsbyråkratiet” baserer seg hovedsakelig på dokumentkildene, og da i all hovedsak vedtektene. Her beskrives de formelle sidene ved organisasjonen i detalj. I diskusjonen som følger under de resterende underoverskriftene vil jeg i større grad benytte meg også av intervjuene, både som korrigerende utspill og som partsutspill i forhold til hvordan informantene ser på situasjonen i organisasjonen.

### Den overordnede organisasjonsstrukturen

I det forrige kapittelet som tar for seg en beskrivelse av feltet kom jeg nærmere inn på visse sider ved De Unges Orkesterforbunds virksomhet og oppbygging. Nederst i organisasjonen finner vi medlemmene som er tilsluttet sine orkestre. Disse utgjør også den delen av organisasjonen man først og fremst arbeider for, nemlig orkestrene. Tar vi utgangspunkt i deres perspektiv er det nok også først og fremst dette De Unges Orkesterforbund er og handler om. De skal produsere orkestermusikk. Dette er heller ikke nødvendigvis et galt perspektiv, men som jeg skal komme tilbake til er det mulig å sette spørsmålsteget ved hvorvidt organisasjonen De Unges Orkesterforbund først og fremst driver med musikk.

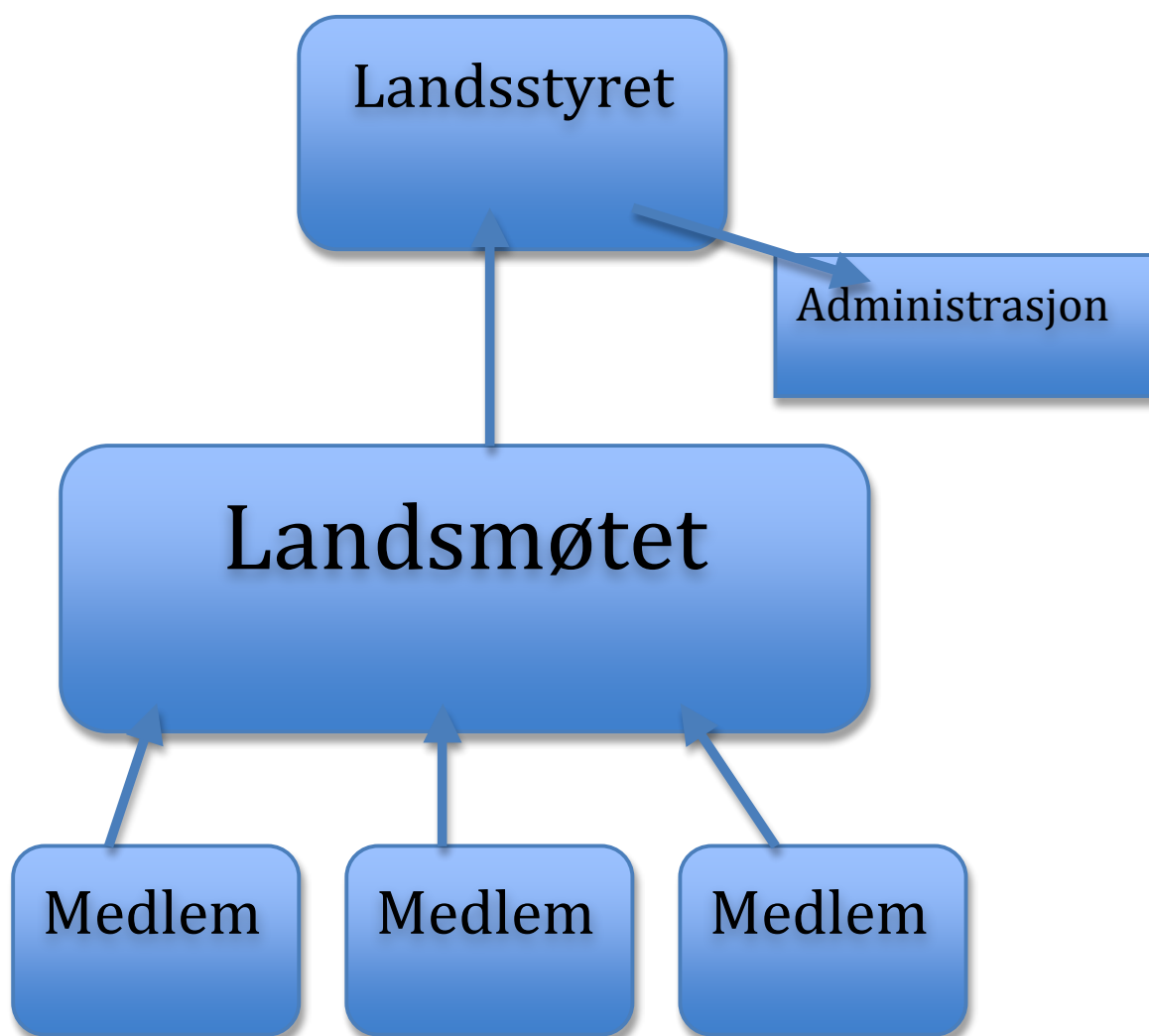
Medlemmene er også tilsluttet regioner som utgjør et mellomledd i organisasjonene, et ledd som først og fremst server orkestrene lokalt, noen av dem på frivillig basis, noen også med en eller to ansatte. Dette leddet i organisasjonen faller noe utenfor det som er mitt interessefelt i denne sammenhengen, nemlig De Unges Orkesterforbunds sentrale virksomhet.

Medlemmene møter som vi har sett via utsendinger fra de respektive nivåene i organisasjonens landsmøtet, organisasjonens øverste myndighet. Dette forumet har etter vedtektene som vi har sett en rekke oppgaver og skal ta en rekke beslutninger på vegne av organisasjonen. En av disse handler som vi så i beskrivelsen av feltet (Paragraf 5.4, G) om å sette ned et styre i De Unges Orkesterforbund.

Styret er på sin side satt til å lede organisasjonens virksomhet mellom landsmøtene, og de skal som vi har sett blant annet ansette en administrasjon til å stå for den daglige driften av organisasjonen.

Basert på de rent formelle retningslinjene presentert i organisasjonens vedtekter kan vi

dermed grafisk fremstille autoritetsflyten (jevnfør Anheiers definisjon av autoritet som legitim makt) i organisasjonen, , på følgende måte:



De tre øverste nivåene her har vi allerede blitt kjent med via ledelsestriangelet som er presentert i teorikapitlet. Det vi i tillegg får frem i denne modellen er hvor deres autoritet rent faktisk er hentet fra, nemlig medlemmene.

### Profesjonsbyråkratiet og De Unges Orkesterforbund – en sammenlikning

Dette systemet bringer tankene umiddelbart i retning av Mintzberg idealtypiske modell for profesjonsbyråkratiet, som rent strukturelt kan synes å ha svært mange likheter med dette systemet.

Den sentrale linjen begynner da hos operatørene, som her utgjøres av medlemmene som spiller i orkester – den viktigste produksjonen dette systemet står for gitt medlemmenes perspektiv. Dette er noe jeg skal komme litt nærmere tilbake til om litt. Som i profesjonsbyråkratiet så velger medlemmene her sine egne mellomnivåledere, og som i profesjonsbyråkratiet så velger medlemmene her sin egen toppledelse. Disse blir også valgt fra disse nivåene slik at de selv skal få konsentrere seg om det de først er til stede for å gjøre, nemlig å spille i orkester.

I tillegg til dette har man også som i profesjonsbyråkratiet ansatt en administrasjon som skal bidra med støttefunksjoner inn til systemet, altså oppgaver som ikke handler først og fremst om de operatørene selv er opptatt av, men oppgaver som kan støtte opp om, og gjøre dette arbeidet enklere. I tillegg til dette ser vi at det i liten grad finnes noen teknostruktur i dette systemet, selv om dirigentene muligens kan hevdes å ha noe som minner om en slik rolle (analyserer feltet, hva bør spilles hvor, hvem bør spille hva – standardiserer oppgavene ved å velge ut noter, etc.).

Foreløpig ser en slik sammenlikning rimelig grei ut, men det er utelukkende fra et strukturelt overblikk uten å grave i materien at dette gjør seg gjeldende.

Ser vi på noen vesentlige kjennetegn ved profesjonsbyråkratiet så finner du blant annet:

- En stabil, men kompleks kontekst.
- Standardisering av ferdigheter som en primære koordineringsmekanismen.
- Operatører med høy kompetanse som følge av trening.
- Operatører som i stor grad arbeider hver for seg
- En demokratisk struktur i sentrallinjen
- En desentralisert beslutningsmyndighet
- Støttefunksjoner som arbeider for operatørene, og arbeider med at de skal få gjøre sin greie.

- Ofte det som kan minne om et maskinbyråkrati i profesjonsbyråkratiet i støttefunksjonene.

For å ta det siste først så er det mulig å hevde at administrasjonen sett fra operatørenes side driver med støttefunksjoner for sentrallinjen i organisasjonen. Dette forutsetter likevel et konkret perspektiv, noe jeg skal komme tilbake til litt senere i dette kapitlet. Ser vi dette i forhold til det siste punktet over er det i liten grad samsvar mellom administrasjonen i De Unges Orkesterforening og profesjonsbyråkratiske tendens til at det opprettes egne administrative strukturer utenfor sentrallet av organisasjonen, som på sin side ofte vil tendere til å organisere seg som et maskinbyråkrati i profesjonsbyråkratiet. Til det er administrasjonen for liten, kun bestående av 2,2 hele stillinger, og arbeidet deres er i for liten grad standardisert. Dette er også noe jeg vil komme nærmere tilbake til litt senere i dette kapitlet.

Tar vi utgangspunkt i kontekst/omgivelsene fra operatørenes (medlemmene som spiller i orkestrene gitt beskrivelsen over) side så er det nok snakk om relativt stabile forhold, og det er også mulig å hevde at forholdene er i alle fall dels komplekse. Som vi så i teorikapitlet så handler det i profesjonsbyråkratiet om omgivelser som er komplekse i den forstand at de fordrer en stor grad av trening. Det er nok ingen tvil om at det å spille i et orkester forutsetter veldig mye trening, så et stykke på vei så kan nok dette være en organisasjon som likner på profesjonsbyråkratiet i så henseende. Samtidig så må vi huske på at det i disse orkestrene ikke dreier seg om profesjonelle utøvere. De fleste av medlemmene er svært unge, og kun et stykke på vei i sin trening – det vil være en overdrivelse å omtale dem som profesjonelle operatører eller ekspertoperatører. Den autoriteten de etter vedtektene faktisk besitter er således mer et resultat av posisjonsmakt enn av ekspertmakt. Det sagt, oppgavene er komplekse i den forstand at den fordrer en standardisering av ferdigheter/kompetanse, noe som stemmer godt over ens med profesjonsbyråkratiet. Standardisering av ferdigheter/kompetanse er således også svært viktig i et orkester, spørsmålet er om det er viktig i form av å være en primær koordineringsmekanisme på området.

Der hvor man skiller seg i størst grad fra profesjonsbyråkratiet er ved at man som medlem av et orkester ikke spiller alene. Typisk for profesjonsbyråkratiet er altså at de profesjonelle operatørene jobber mye hver for seg, hvor komplekse og varierende oppgaver forutsetter at operatørene selv i møte med feltet må ta sine beslutninger løpende, hvorpå standardisering av ferdigheter springer ut som den mest hensiktsmessige koordineringsmekanismen for å styre

beslutninger. I et orkester spiller man altså ikke alene, men man opptrer i samspill med en større gruppe under direkte ledelse av en dirigent. Den primære koordineringsmekanismen i dette arbeidet er direkte overvåkning heller enn standardisering av ferdigheter/kompetanse, på samme måte som det er det for fotballtreneren vi så på i teorikapitlet. Hva gjør dette med beslutningsmyndigheten i organisasjonen? Er den likevel ikke desentralisert til medlemmene? Knyttet til spørsmålet om ”hvordan utføre sine oppgaver i orkesteret” så er det rimelig å hevde at beslutningen ikke ligger hos operatørene. Det som først og fremst kommer ut av dette er likevel hvorvidt det å spille i orkester faktisk utgjør kjerneoppgavene i en organisasjon som De Unges Orkesterforbund.

#### De unges orkesterforbund sett nedenfra

De viktigste oppgaven til Universitetet i Oslo *er* forskning og det *er* undervisning. Dette er som vi har sett i teorikapitlet arbeid som utføres av ekspertene og operatørene på feltet. Ser vi på de viktigste oppgavene til De Unges Orkesterforbund, slik de er presentert i vedtektene, så handler likevel ikke de først og fremst om å produsere musikk på lokalplanet. Paragraf 3 i vedtektene lister opp organisasjonens viktigste oppgaver, og disse er som følger:

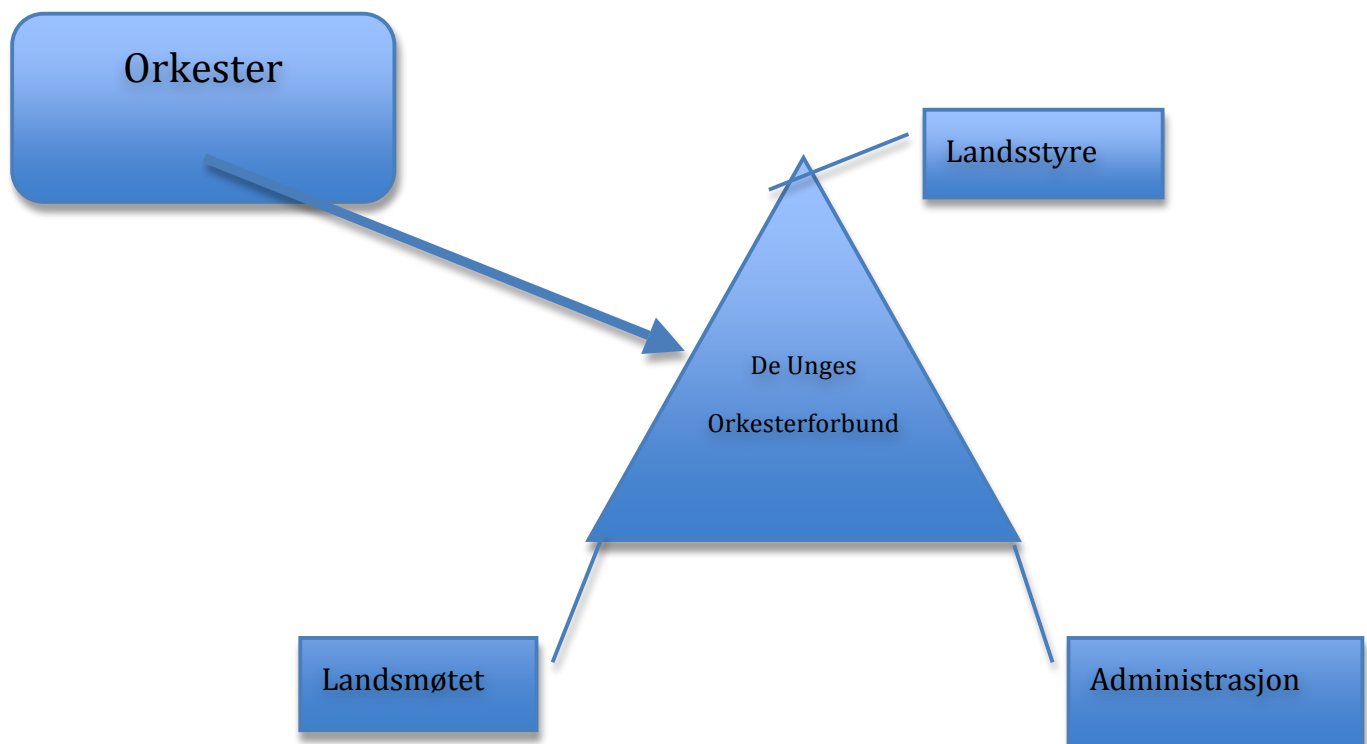
- A. Å organisere barne- og ungdomsorkestre i Norge for å fremme deres arbeid for orkestermusikk.*
- B. Å ivareta medlemsorkestrenes interesser overfor offentlige myndigheter, fellesorganisasjoner og politiske organer i samfunnet.*
- C. Å arbeide for å utvikle og ha effektive krets- og regionsavdelinger.*
- D. Å koordinere og støtte virksomhet som skal sikre rekrutteringen, opplæringen, utviklingen og samarbeid i organisasjonen.*
- E. Å sørge for kommunikasjon og kontakt både i forbundet og overfor samarbeidspartnere.*
- F. Å sikre medlemsorkestrenes arbeid lokalt, nasjonalt og internasjonalt.*

Det er liten tvil om at De Unges Orkesterforbund søker å legge til rette for orkestermusikk. Men det er nettopp her skillet går, produktet organisasjonen leverer er først og fremst rammene – orkestrene som er *tilknyttet* organisasjonen organiserer og driver selv til syvende og sist frem produktet som er musikken. Tar vi utgangspunkt i det som vi kan lese under A i paragraf 4 så kan det ved første øyekast se ut som om De Unges Orkesterforbund lager orkestermusikk. Men som vi kan se så er det *deres* (orkestrenes) arbeid de skal fremme. B til

F beskriver også oppgaver som ligger på siden av det som handler om musikkproduksjon per se. Med tanke på at de som spiller i orkestrene i praksis er ment å eie samt å styre organisasjonen så er det således et interessant poeng at organisasjonen (De Unges Orkesterforbund) de i denne sammenhengen er en del av først og fremst er satt til å drive en rekke støttefunksjoner for den.

Det er to mulige perspektiver her. Ser vi det fra medlemmene i et enkelt orkester sin side, med et fokus på hvordan de nok i mange tilfeller vil oppleve organisasjonen, så handler det om nettopp det, de leverer det vesentligste produktet i organisasjonen (musikken) og utgjør derfor som vi har sett over operatørkjernen i sitt eget lille orkester med dirigenten som nærmeste leder (eventuelt også det lokale styret som en del av toppledelsen), og den som via direkte overvåkning driver frem produktet (orkestermusikken). Ser vi på organisasjonen fra disse medlemmenes perspektiv kan nok hele organisasjonen over orkesteret fortone seg som en del av det Mintzberg ville omtalt som støttefunksjoner, en rekke posisjoner som gjør andre oppgaver som først og fremst er ment å støtte opp om orkesteret.

Grafisk kan vi fremstille dette på følgende måte:



Her ser vi Orkesteret som utgjør det som tilsvarer sentrallinjen i Mintzbergs modell, mens De Unges Orkesterforbund sentralt (her representert ved ledelsestriangelet) arbeider med en rekke støttefunksjoner for orkesteret. Her blir orkesteret alene den sentrale delen av organisasjonen.

Nå er det likevel også et poeng at de som spiller i orkesteret ikke nødvendigvis vil ha noe syn på akkurat dette i det hele tatt. Dette er noe jeg vil se nærmere på i neste kapittel, men jeg kan allerede her nevne at det var flere i organisasjonen, både på styrenivå og på administrativt nivå som hevdet at mange nok egentlig ikke er spesielt oppmerksomme på den organisasjonen de er medlem av. H, som den ene styrerepresentanten uttalte det slik:

*”Spør du lille Mats på 12 år om UNOF så er det ikke sikkert han vet at han er medlem en gang”*

En av de administrativt ansatte, K, sa det slik:

*”I hodet mitt så sammenlikner jeg det litt med speiderbevegelsen. Altså, du er med i en speidergruppe på Grefsen, det er ikke sikkert du vet at speideren på Grefsen er medlem av KFUK, og det er da heller ikke viktig at du vet det, men det er veldig bra for gruppa di at du er medlem av KFUK”*

Styrerepresentant R uttalte seg slik med hentydning til det at medlemsorkestrene i liten grad sender inn egne saker til landsmøtet:

*”Det er nok fordi at det er mange orkestre som ikke bryr seg så mye”*

Dette siste er det nødvendig å understreke at ble sagt med et glimt i øyet, og det bør således ikke leses som en kritikk av orkestrene i organisasjonen, men det peker som de to andre sitatene på en tendens. Med tanke på at mange ute i orkestrene (jeg understreker at dette på ingen måte gjelder alle) først og fremst kun ser sitt eget orkester – og det arbeidet De Unges Orkesterforbund gjør for dem først og fremst oppleves i form av resultatene de ser av den jobben som blir gjort for å legge forholdene til rette for de selv – er nok ikke modellen over en urimelig tolkning av hvordan organisasjonen kan oppleves sett fra orkestermedlemmets side.

Samtidig så stemmer det nok dårlig over ens med hvordan det oppleves sentralt, og tar man for seg organisasjonen som helhet (og ikke bare organisasjonen sett fra et gitt perspektiv) så er nok dette heller ikke en spesielt tilfredsstillende modell. Og selv om den sentrale delen av organisasjonen til en viss grad er løsrevet fra det som er orkestrenes kjerneoppgave, nemlig å produsere musikk, er det nok fremdeles det som *er* hovedmålet i De Unges Orkesterforbund sentralt. Som W, en av de administrativt ansatte i organisasjonen uttaler det:

*”Vi i De Unges Orkesterforbund er jo veldig opptatt av musikk og spilling”.*

Samtidig peker han på at der hvor organisasjonen tidligere hadde et fokus som faller nærmere det de enkelte orkestrene driver med, så har man etter 2001 utviklet seg til å bli en langt mer strategisk operasjon:

*”De første 10 årene jeg jobbet her så var vi det jeg vil kalle en operasjonell organisasjon. Vi bare gjorde ting. Men etter hvert som det kom vekst så kom vi ikke videre, og da begynte vi en stor operasjon rundt 2001, 2002 – vi fant ut av vi må endre oss fra en organisasjon som bare gjorde noe, lagde kurs og konserter og alt var bare fint og flott, til å bli en mer strategisk organisasjon”*

Og videre:

*”Vi er i dag en serviceorganisasjon for alle disse orkestrene”.*

Det er nok liten tvil om de også sentralt fremdeles er veldig opptatt av det som er det endelige produktet på medlemsnivå, samtidig så understrekes det både i vedtektene og av informanten over at man har beveget seg i en retning hvor organisasjonens fokus i større grad ligger et litt annet sted.

#### Adhocratiet – en sammenlikning

Dette er da også først og fremst en undersøkelse av hvordan ting forholder seg nettopp på det sentrale nivået i organisasjonen, og ser vi på det fra den sentrale sidens perspektiv så er det mulig å påstå at akkurat dette fenomenet har visse likheter med det man har sett skjer i det administrative adhocratiet. Her er operatørkjernen skåret bort fra den administrative virksomheten, slik at denne delen av organisasjonen kan organiseres som et adhocrati. Det er



også et poeng at de lokale, og også de regionale delene av organisasjonen i stor grad klarer seg veldig godt selv, mens den sentrale delen av organisasjonen slik sett kan konsentrere seg om sine kjerneoppgaver. W sier blant annet at:

*”Vi er jo en helhetlig organisasjon, men kretsleddene og lokalleddene våre er jo veldig autonome. De har sine egne årsmøter og bestemmer veldig mye selv”.*

Det er med andre ord trekk ved organisasjonen som kan minne om det vi finner i et adhocrati. De lokale og regionale delene som står for det som kan påstås å være kjerneoppgavene organisasjonen er satt til å drive frem klarer seg i mange sammenhenger selv, noe som frigjør organisasjonens ledelse til å konsentrere seg andre oppgaver, og da det som i dette tilfellet er kjerneoppgavene til organisasjonen De Unges Orkesterforbund.

Adhocratiet, og da det administrative adhocratiet jeg her vil sammenlikne organisasjonen med kjennetegnes på sin side av følgende:

- En operatørkjerne som er avskåret fra den administrative siden i organisasjonen.
- En administrasjon som arbeider hovedsakelig på vegne av organisasjonen.
- En kompleks og dynamisk kontekst.
- En desentralisert beslutningsmyndighet.
- Gjensidig tilpasning som den primære koordineringsmekanismen.
- Uklare skillelinjer mellom ledelse og operatører.
- Ansatte med høy kompetanse som følge av trening.
- Ansatte som ofte jobber i mindre prosjektgrupper med variert kompetanse.
- Et soleklart fokus på innovasjon.

Tar man et raskt blick på denne listen er det nok heller ikke tilfredsstillende å hevde at De Unges Orkesterforbund bærer med seg alle kjennetegnene man finner i et adhocrati. Det er som vi har sett mulig å hevde at det første punktet kan likne på det vi finner i De Unges Orkesterforbund. Det er da viktig å peke på at det forutsetter at det er orkestrenes virksomhet som er organisasjonens kjernevirksomhet, da operatørene altså befinner seg på dette punktet i organisasjonen, mens administrasjonen skiller sin virksomhet fra denne for å kunne arbeide på en bestemt måte. Slik sett er også punkt nummer to i listen over et område hvor det er mulig å hevde at De Unges Orkesterforbund minner omsider ved det administrative

adhocratiet. Her stopper også likhetene foreløpig.

Sammenliknet med adhocratiet er nok beslutningsmyndigheten i den sentrale delen av organisasjonen i for stor grad sentralisert. Som vi har sett av vedtektene er det noen ting som ikke kan behandles av andre enn landsmøtet, mens andre ting kun kan avgjøres av styret. Konteksten/omgivelsene denne delen av organisasjonen opererer i er som vi så i beskrivelsen av feltet vel og merke i alle fall til dels komplisert, men den er ikke veldig dynamisk. De fleste prosesser som handler om orkestermusikk tar relativt sett lang tid, noe W bekrefter når han sier med følgende:

*”Veldig mange av prosessene de prosessene vi driver med tar lang tid”*

Og videre:

*”Store ting vi jobber med går ofte gjennom mange styremøter. ”*

Styret møtes stort sett 6-12 ganger i løpet av året, mens landsmøtet arrangeres hvert andre år, og gitt både det som ligger til grunn i vedtektene og sitatet over her sier det seg selv at dette ikke er en virksomhet som kjennetegnes i veldig stor grad av det adhocratiet er ment å imøtekomme, nemlig en kontekst som er i konstant utvikling som imøtekommes med en desentralisert beslutningsmyndighet som skal forsikre at den best kvalifiserte kan ta beslutninger ”der og da”. Beslutningene som blir tatt er heller ikke i veldig stor grad fokusert på innovasjon, noe som er helt essensielt i adhocratiets motivasjon for den organiseringen som velges. Med det i tankene er det ikke mulig å påstå at De Unges Orkesterforbund er organisert som noe i nærheten av et rent adhocrati.

Det er likevel også et par andre trekk ved adhocratiet som kan synes å gjøre seg gjeldene i De Unges Orkesterforbund. Den primære koordineringsmekanismen, i alle fall i den sentrale delen av organisasjonen, synes å være noe som kan minne om gjensidig tilpasning. Heller ikke dette passer helt med den definisjonen Mintzberg gir oss, da gjensidig tilpasning jevnfør hans definisjon i all hovedsak dreier seg om uformell kommunikasjon mellom partene for å oppnå enighet etter hvert som konteksten utvikler seg og avkrever handling. Her faller dette derimot inn i et mer formalisert system, uten at det kan kalles for verken direkte overvåkning eller standardisering av noe slag.

Selv om vedtektene alene kan sies å legge opp til direkte overvåkning/styring (hvor landsmøtet skal kontrollere styret, og styret skal kontrollere administrasjonen) tegner intervjuene i langt større grad et bilde hvor store deler av beslutningene som blir tatt kommer som følge av dialog og samtale mellom styret og administrasjonen. Jeg skal i neste kapittel komme nærmere inn på hvordan dette forholder seg med tanke på tyngdepunktet i ledelsestriangelet, her er det først og fremst interessant å peke på hvordan i alle fall en god del av beslutningene ender opp med å bli tatt. Styrerepresentant H beskriver en typisk beslutningsprosess (mer konkret handlet det i dette spørsmålet om hvordan man arbeidet frem et nytt forslag til strategiplan) på følgende måte:

*”Det settes ned en arbeidsgruppe, en fra administrasjonen og to fra styret setter seg ned og kommer med ymse forslag, tar det tilbake til styret som diskuterer det litt mer, så frem og tilbake mellom arbeidsgruppe og styret et gitt antall ganger, til et nytt dokument er formulert. Og der er også formuleringene faktisk et samarbeid mellom arbeidsgruppen og administrasjonen”.*

Nå skal det sies at det i dette eksempelet (som i veldig mange andre) til syvende og sist er styret som kommer med en endelig innstilling, og landsmøtet som kommer med et endelig vedtak når det gjelder strategiplanen, men sitatet sier noe om hvordan man på sentralt nivå arbeider seg frem mot en beslutning (i dette tilfellet et forslag til en strategiplan) via et samspill og diskusjon mellom flere personer i flere ledd av organisasjonen. Det innebærer altså at selv om organisasjonen har vedtektsfestet en sentralisert beslutningsmyndighet til gitte organer, så betyr ikke det at beslutningene utelukkende springer ut av disse organene alene.

Også K som er ansatt i administrasjonen snakker om et samarbeid på tvers av administrasjonen og landsstyret. Når organisasjonen besluttet å legge ned medlemsavisen var det hun som var pådriver i saken og kom med forslaget til styret. Via en lengre prosess som blant annet inkluderte en rekke samtaler mellom K og styret kom man til slutt frem til at avisen skulle legges ned. Etter å ha tatt meg gjennom hele prosessen formulerte K seg på følgende måte i intervjuet:

*”Etter det bestemte vi oss for å legge ned avisen, og lage nye nettsider og bruke pengene fra et års avisbudsjett på å lage nye nettsider”.*

Også her ser vi at den endelige beslutningsmyndigheten ligger hos styret, men måten man arbeider seg frem til beslutningene vitner ikke om en sentralisert beslutningsmyndighet i Mintzbergs forstand. K føler seg definitivt som en del av beslutningsprosessen, og som initiativtaker og forslagsstiller både til nedleggelse av avisen og til at pengene burde brukes på nye nettsider så er det vanskelig å være uenig med henne i det. Samtidig viser hun at man kommer frem til beslutningene sammen via samtaler og diskusjon, noe som peker i retning av gjensidig tilpasning.

Også i administrasjonen alene snakkes det av begge de to som er intervjuet her om en desentralisert beslutningsmyndighet, hvor de som er ansatt i denne delen av organisasjonen er der som følge av ulik kompetanse og ekspertise, og hvor de i stor grad står fritt til å ta beslutninger i saker som angår deres ekspertise. K sier følgende om hennes syn på ledelsen i organisasjonen:

*”Jeg vil egentlig si at alle vi som jobber i administrasjonen er ledere på hver vår måte. Vi leder oss selv i veldig stor grad. Så har vi jo en som er daglig leder, og som har det store overblikket og totalansvaret. Men vi har veldig definerte arbeidsområder, også basert på hva vi kan.”*

Videre:

*”Vi har veldig stor påvirkningskraft”*

Det er altså mulig å peke på det som også minner om en relativt desentralisert beslutningsmyndighet på dette nivået i organisasjonen, og i tilfellet med administrasjonen så er de også i stillingene sine som følge av at de har kompetanse. Dette er trekk som kan minne både om det vi finner i profesjonsbyråkratiet og i adhocratiet.

Så må det også nevnes at dette fordrer at man ser dette fra et perspektiv hvor styret og administrasjonen sees på som ulike nivåer i organisasjonsstrukturen. Skulle man vurdere begge disse nivåene til å utgjøre toppledelsen i organisasjonen så vil jo beslutningsmyndigheten fremdeles i veldig stor grad være sentralisert i organisasjonen.

Jeg skal nå se nærmere på hvordan disse tingene forholder seg i Norsk Folkehjelp, før jeg kommer tilbake til noen mer generelle poenger knyttet til sammenlikningen mellom organisasjonene og Mintzbergs idealtyper.

## 5.2.Norsk Folkehjelp

Et viktig poeng når det gjelder Norsk Folkehjelp er at de er langt mer omfattende og mer komplisert organisasjon enn det De Unges Orkesterforbund er nedover i systemene. Det har derfor ikke vært mulig å skaffe seg samme oversikten over denne delen av organisasjonen som i tilfellet med De Unges Orkesterforbund. Derfor vil også delene som omhandler disse delene av organisasjonen kunne få en noe mer overflattisk behandling enn det som angår mitt hovedfokusområde, som både her og hos De Unges Orkesterforbund tross alt er organisasjonenes ledelse.

### Den overordnede organisasjonsstrukturen

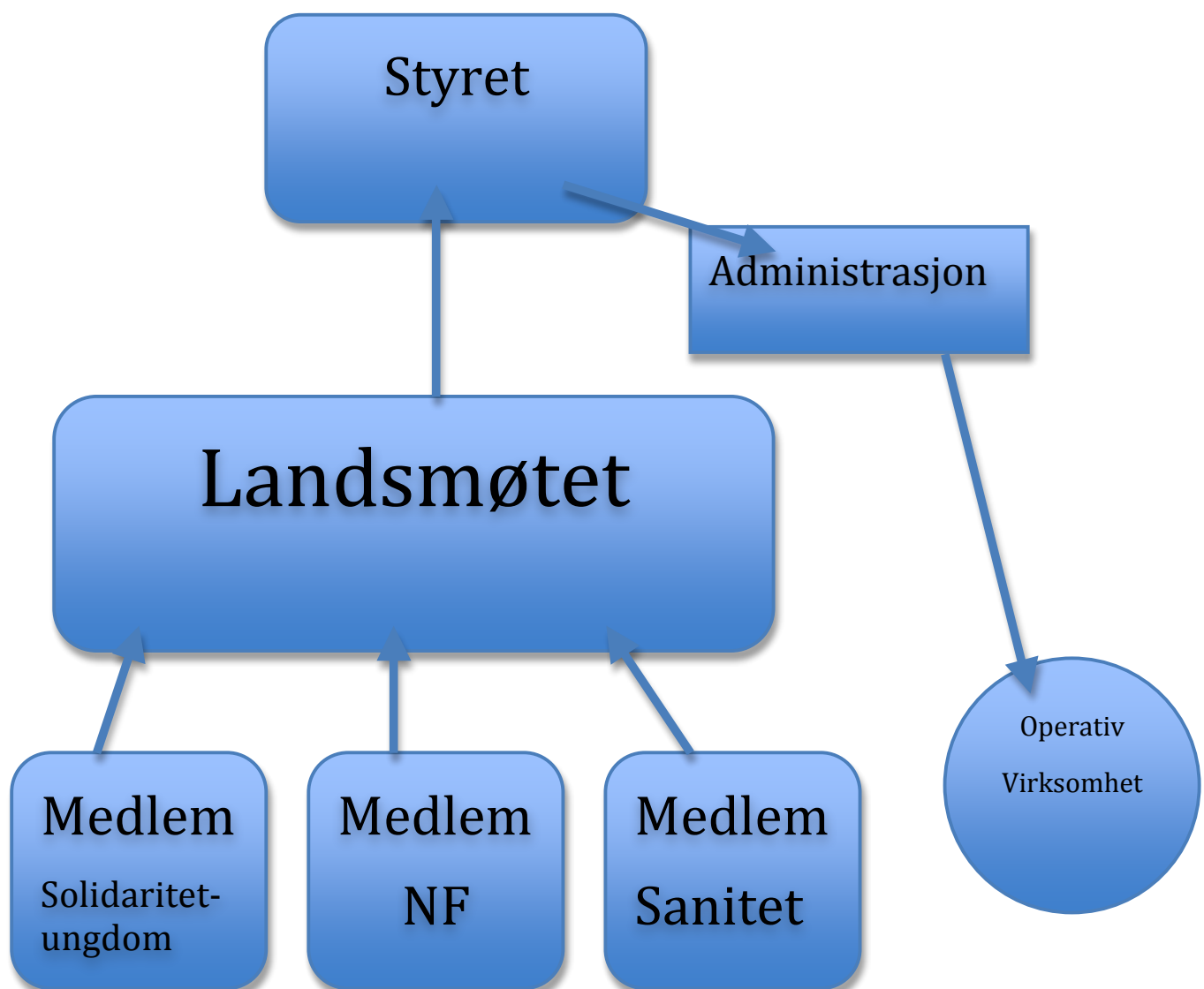
Ettersom Norsk Folkehjelp virker innenfor en god del flere områder enn det De Unges orkesterforbund gjør er også oppbygningen av organisasjonen noe ulik. Hos De Unges orkesterforbund så er medlemmene i første rekke tilknyttet et orkester, som på sin side er tilknyttet organisasjonen regionalt og sentralt. I Norsk folkehjelp har man en liknende struktur på medlemssiden, men den er her inndelt i noe flere organisasjonsløp under det sentrale nivået.

Det viktigste som likevel ligger til grunn også i Norsk folkehjelps struktur finner vi formålsparagrafen, punkt 1.4:

*Norsk folkehjelp er medlemsstyrt.*

Medlemmene i Norsk folkehjelp er tilknyttet lokale lag, men med to alternative løp i Norsk Folkehjelp Sanitet og Norsk Folkehjelp Solidaritetsungdom. Disse er som vi har sett i beskrivelsen av feltet knyttet til det sentrale leddet uten et regionalt mellomledd.

Medlemmene møtes på sin side, via utsendinger fra de lokale og de regionale delene av organisasjonen, til et landsmøte hvert 4 år. På landsmøtet velges et Styre som skal lede organisasjonen de påfølgende 4 årene, og styret skal på sin side ansette en generalsekretær som leder organisasjonens administrasjon. Det som i tillegg er spesielt med Norsk Folkehjelp er at man også har en operativ virksomhet både hjemme og ute, som er knyttet til sentralleddet via administrasjonen (og derfra videre mot styret via generalsekretær – og de beslutninger styre tar knyttet til denne). Dette spiller en rolle for hvordan vi vurderer organisasjonen opp mot Mintzbergs modeller. Grafisk kan vi da sette opp dette slik:



Her ser vi som hos De Unges Orkesterforbund at de tre øverste nivåene i denne strukturen utgjør det jeg i teorikapitlet har omtalt som ledelsestriangelet. Også her ser vi via en grafisk fremstilling hvordan autoriteten (legitim makt) flyter i organisasjonen, fra medlemmene, via landsmøtet inn til styret og videre ut i organisasjonen via blant annet administrasjonen som iverksetter den operative virksomheten.

#### Profesjonsbyråkratiet og Norsk Folkehjelp – en sammenlikning

Der er igjen nærliggende å se umiddelbare likhetstrekk med måten Mintzberg presenterer profesjonsbyråkratiet på. Et umiddelbart problem som oppstår er likevel at den sentrale virksomheten til Norsk Folkehjelp på det lokale nivået er fordelt mellom de frivillige som er tilknyttet lokallagene og de ansatte som er tilknyttet den operative virksomheten. Oppgavene

disse gjør er svært forskjellige både i kompleksitet og i omfang, og det er som vi kan se av modellen kun de som er tilknyttet medlemsorganisasjonen som besitter noen direkte autoritet overfor virksomheten som sådan. Dette skillet skal jeg komme tilbake til litt senere i dette kapitlet.

Tar vi utgangspunkt i den sentrale linjen i organisasjonen er det likevel noen åpenbare likhetstrekk med det vi finner i profesjonsbyråkratiet. Oppbyggingen er demokratisk, og medlemmene plasserer sine egne i mellomnivåposisjoner og i toppledelsen (styret). Administrasjonen er satt til å stå for den daglige driften, og blant de viktigste oppgavene er det å legge til rette for den demokratiske siden av organisasjonen. En av de administrativt ansatte, A, startet med å formulere seg slik på spørsmål om hva som er administrasjonens viktigste oppgaver i organisasjonen:

*”Vi er bevisst på at det er vår oppgave at tillitsvalgte på forskjellige nivåer for nok informasjon til å ta de gode beslutningene.”*

P, den andre av de administrativt ansatte skiller klart på det administrasjonen gjør i forbindelse med den operative virksomheten og den frivillige medlemsbaserte virksomheten, noe jeg vil komme tilbake til flere ganger, men i forhold til den frivillige medlemsbaserte virksomheten formulerer han administrasjonens oppgaver på følgende måte:

*”Den frivillige delen i Norge har jo også da behov for støtte og hjelp i forhold til å nå sine mål, og nå sine oppgaver. Vi har innført systemer som skal gjøre det enklere for å den frivillige delen å jobbe. Man har tidligere sittet med at hver del av organisasjonen har sine egne medlemsregistre, vi har siden 1996 opprettet et sentralt medlemsregister som gjør at lokallagene ikke trenger å tenke på det, ikke behøver å sende ut kontingenter og disse tingene, men at man gjør dette fra sentralt hold”*

Styrerepresentanten J peker på en liknende støttefunksjon:

*”Administrasjonens rolle er jo for så vidt å tilrettelegge for både de ansatte ute, og for medlemsorganisasjonen, for å iverksette de planer og programmer som blir vedtatt av landsmøtet”*

Fokuset ligger altså på støtte og på igangsetting av det som er besluttet på høyere nivåer i organisasjonen. Det første minner om de støttefunksjonene Mintzberg peker på at ligger i en slik del av organisasjonen i et profesjonsbyråkrati. Derimot vil det siste i større grad peke i



retning av en mer aktiv rolle tilknyttet de faktiske primæroppgavene organisasjonen er satt til å løse.

Med et fokus kun på det første er det altså åpenbare trekk i organisasjonen som kan minne om et profesjonsbyråkrati, men det er ikke totalt sett tilfredsstillende å benytte seg av en slik modell på dette tidspunktet. De andre oppgavene ligger nok i større grad nært opp mot det Mintzberg omtaler som teknostruktur, med analytikere som utvikler programmer og standarder som benyttes på lavere nivå i organisasjonen. En større teknostruktur er ikke et typisk trekk ved profesjonsbyråkratiet, noe som igjen skiller Norsk Folkehjelp fra en slik modell, men som på en annen side kan trekke organisasjonen mer i en maskinbyråkratisk retning.

Det er også et poeng at den delen av organisasjonen som nedover i systemet består av eksperter i stor grad virker innenfor den operative delen av organisasjonen, en del av organisasjonen som altså ikke er tilknyttet de demokratiske prosessene. Som vi så hos Mintzberg er et av områdene profesjonsbyråkratiet skiller seg ut på det at operatørene i organisasjonen er eksperter på sitt område, og at den demokratiske strukturen følger i kjølevannet av det han omtaler som ekspertmakt. Gitt at de den demokratiske strukturen i Norsk Folkehjelps tilfelle ikke forutsetter at de som deltar er eksperter på sitt område er det mer nærliggende å si at deres autoritet i dette tilfellet kommer som en konsekvens av deres posisjonsmakt. Som medlemmer er de eiere av organisasjonen, det er det som gir dem deres spesifikke beslutningsmyndighet, og ikke den kunnskapen de i dette tilfellet besitter.

I en såpass stor organisasjon som Norsk Folkehjelp er det også stor variasjon i det arbeidet som gjøres av de forskjellige medlemmene på det lokale nivået. Norsk Folkehjelp Solidaritetsungdom har sitt fokusområde, Norsk Folkehjelp Sanitet har et annet, mens øvrige lokallag også variere i hva de jobber med og hvordan de arbeider. Dette er det dessverre ikke anledning til å komme inn på i detalj i denne oppgaven, men det innebærer at det blir vanskeligere å knytte oppgavene på dette nivået opp mot en spesiell ekspertise som oppnås via trening, som vi stort sett vil finne på operatørnivået i Profesjonsbyråkratiet. Noen av de som arbeider med sanitet (for eksempel) vil sitte på trening som gjør at de kan håndtere et slikt arbeid, mens andre som fokuserer på å fronte et politisk budskap kan gjøre dette uten noen form for formell trening. Dermed vil også de primære koordineringsmekanismene variere ut fra hvilket arbeid som gjennomføres. Noen deler av arbeidet vil styres etter prinsippene om standardisering av kunnskap/ferdigheter. Andre deler av virksomheten vil

være underlagt nasjonale strategier og uttalelser, for eksempel i det politiske arbeidet. Her vil den primære koordineringsmekanismen være standardisering av resultater. Andre deler av arbeidet igjen vil være tilknyttet helt maskinelle operasjoner. Det å gå manngard krever kun en standardisering av oppgaver, eventuell direkte overvåkning (eller til og med gjensidig tilpasning).

Når koordineringsmekanismene som gjør seg gjeldende på de lokale nivåene i så stor grad skiller seg fra hverandre vil også ulikhetene med Mintzbergs modeller som en naturlig konsekvens av det bli større og flere, eller med andre ord, ulike deler av organisasjonen vil vise ulike trekk fra flere av Mintzbergs idealtyper.

Oppsummert ser vi altså at det er sider ved måten Norsk Folkehjelp er organisert på som kan minne om profesjonsbyråkratiet, men at de på de fleste områder skiller seg fra en slik modell.

### Adhocratiet og Norsk Folkehjelp – en sammenlikning

Det er ikke på samme måte som hos De Unges Orkesterforbund rimelig å skille ut den delen av arbeidet som utføres av operatørene. Norsk Folkehjelp som organisasjon har i langt større grad et formål som er direkte knyttet mot det arbeidet og de produktene som leveres lokalt. I den nasjonale strategien er dette formulert på følgende måte:

#### ***Lokal aktivitet sentralt i strategien***

*Norsk Folkehjelp er en medlemsstyrt organisasjon og en stor del av virksomheten er basert på medlemmenes frivillige innsats. Folkelig deltakelse (grasrotengasjement) er en sentral metode for å nå organisasjonens mål, både internasjonalt og hjemme.*

*Derfor legges det opp til å styrke og utvikle tiltak som gir økt lokal aktivitet.*

Arbeidet på de sentrale nivåene i organisasjonen handler altså i stor grad om de samme tingene som arbeidet helt ned på det lokale nivået, noe som gjør at en sammenlikning med det administrative adhocratiet heller ikke blir spesielt fruktbar.

Som vi så under diskusjonen knyttet til Norsk Folkehjelp og profesjonsbyråkratiet så arbeider organisasjonen på en rekke ulike, og på en rekke ulike måter. En måte å behandle dette på kan være å lese de ulike grupperingene i organisasjonen å være mer i nærheten av divisjoner, og

spesielt med tanke på de ulike kontekstene/omgivelsene man i Norsk Folkehjelp arbeide under er det visse likhetstrekk med det Mintzberg omtalte som divisjonsadhocratiet.

Divisjonsadhocratiet kjennetegnes som vi har sett av at ulike deler av organisasjonen arbeider i ulike markeder, hvor noen av omgivelsene er mer komplekse og mer dynamiske enn andre. Som i divisjonsorganisasjonen arbeider de ulike avdelingene mer eller mindre autonomt under ledelse av et felles hovedkvarter, hvis funksjon først og fremst er å påse at resultatene som leveres er i tråd med forventningene. Som i adhocratiet er det likevel åpnet opp for komplekse omgivelser, som for eksempel de man møter på når ny politikk skal utarbeides og forsøkes implementert på statlig nivå – og da både hjemme og ute, hvor man i sistnevnte tilfelle for Norsk Folkehjelps del arbeider under spesielt kompliserte forhold i nasjoner som er i konflikt eller som er på vei ut av en konflikt.

Men heller ikke dette er en fullt ut tilfredsstillende beskrivelse av Norsk Folkehjelp. Den formelle beslutningsmyndigheten er som vi har sett snudd på hodet i organisasjonen i forhold til det vi finner i divisjonsorganisasjonen, mens fokuset på innovasjon og bruken av eksperter på diverse områder i små prosjektgrupper nok ikke i stor nok grad preger organisasjonen til at man kan akseptere det som et adhocrati. Norsk Folkehjelp er heller ikke en organisasjon som uten videre kan snu seg veldig hurtig – med unntak av det som skjer på det operative feltet. Landsmøtene arrangeres etter vedtektene hvert 4. år, og styret i organisasjonen møtes fire ganger årlig. Som en medlemsstyrt organisasjon sier det seg da selv at prosesser tenderer til å ta lengre tid enn det som kjennetegner adhocratiet. Som Administrasjonens A sier:

*”I forhold til det som vedtas på landsmøtet så tar det fire år og effektivere dette vil jeg si. Så skulle det vært hvert år så ville det jo ikke vært de samme sakene, da måtte det vært mer sånn kortvarige handlingsplaner som ble vedtatt”*

Det er også et poeng at linjene er langt klarere i Norsk Folkehjelp enn det man gjerne finner i adhocratiet, hvor skillet mellom leder og operatør ofte blir mer uklart. Administrasjonens A uttaler blant annet at kommunikasjonen i stor grad priggitt klare linjer:

*”I forhold til å styre saker, når ikke ting er delegert og sånn, så forholder styret seg via styreleder til generalsekretær, der er det en klar linje. ”*

Når det gjelder beslutningsmyndigheten så er den også i varierende grad sentralisert og desentralisert. En tendens i materialet peker blant annet i retning av at styret i større grad involverer seg i beslutninger som er knyttet til medlemsorganisasjonen, mens

administrasjonen i større grad får friere tøyler knyttet til de faglige og de utenlandsrettede prosjektene. Styrerepresentant J uttaler at:

*”I utenlandsporteføljen så har du jo et stort fagmiljø som detaljstyrer på de faglige områdene, mens på de med medlemsbaserte sakene så er det jo styret som er øverste organ for hele medlemsorganisasjonen”*

Videre vil man også fra styret og ledelsens side (inkludert landsmøtet) ofte legge de klare, prinsipielle linjene, samtidig som man aksepterer at for eksempel lokale deler av organisasjonen som Norsk Folkehjelp Solidaritetsungdom gjør egne vurderinger og prioriteringer innenfor dette. Fra paragraf 14.1 i vedtektene:

*”Norsk Folkehjelp Solidaritetsungdom er underlagt Norsk Folkehjelps prinsipper og vedtekter, men står fritt til å ta egne standpunkt og vedta egne prioriteringer for Norsk Folkehjelp Solidaritetsungdom”.*

Det er med andre ord over hele linjen designparametere som trekker i ulike retninger, noe som gjør et vanskelig å konkludere med at Norsk Folkehjelp fremstår som et adhocrati eller et profesjonsbyråkrati jevnfør Mintzbergs idealtyper. Så er også dette et vesentlig poeng, at Mintzbergs modeller er nettopp idealtyper – de er ikke ment å beskrive faktiske organisasjoner som sådan.

### **5.3 De Unges Orkesterforbund og Norsk Folkehjelp – noen fellestrekk**

Et umiddelbart fellestrekk mellom de to organisasjonene er nettopp det som vi var inne på like over, begge organisasjonene tenderer til å trekke på designparametere fra flere av Mintzberg idealtyper.

Organisasjonene er videre svært like i den forstand at selv om begge organisasjonene via et enkelt blikk på organisasjonskartet kan synes å likne mye på det Mintzberg beskriver som profesjonsbyråkratiet, så viser det seg ved nærmere undersøkelse at man i begge organisasjonene på de lavere nivåene i organisasjonen sitter på posisjonsmakt, og ikke ekspertmakt som først og fremst preger Mintzbergs idealtype. De er også like i den forstand at begge organisasjonene sitter med administrativt ansatte som sitter på en høyere grad av ekspertkompetanse enn det medlemmene som utgjør den demokratiske linjen i organisasjonene gjør. Dette skal vi se nærmere på i neste kapittel.

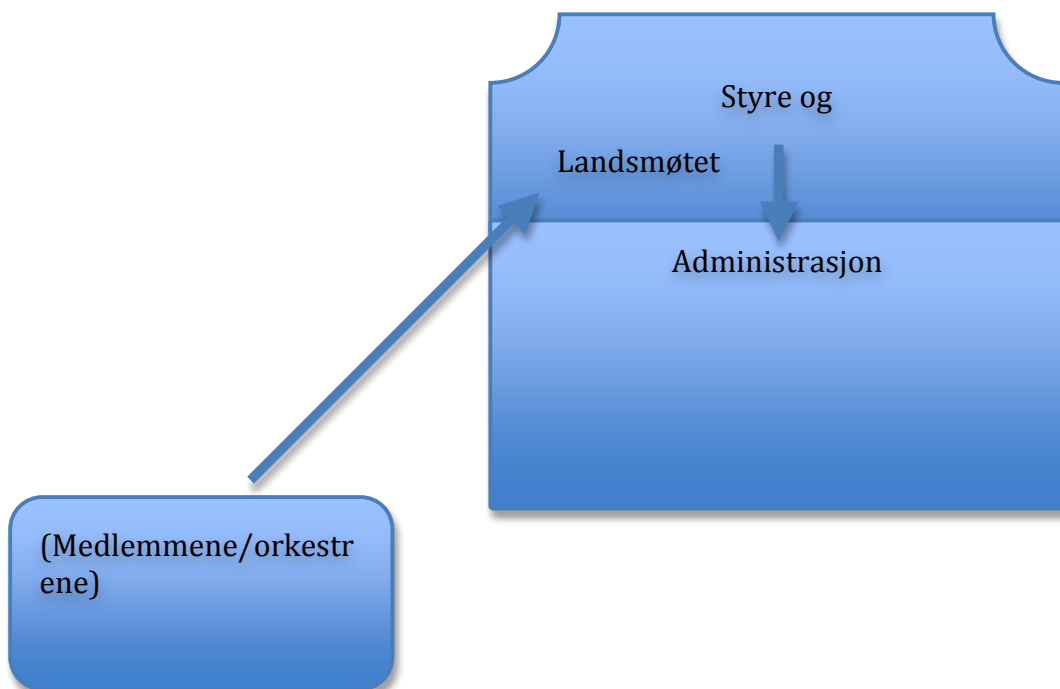
Skillet mellom leder og operatør, er dersom vi ser på det administrative nivået for seg klarere i Norsk Folkehjelp enn de er hos De Unges Orkesterforbund. Linjene fremstår som klarere i Norsk Folkehjelp, mens de er noe mer flytende hos De Unges Orkesterforbund.

Mer overordnet er det likevel viktig å understreke at Norsk Folkehjelp som vi ser er en langt mer kompleks organisasjon enn De Unges orkesterforbund. Der hvor De Unges Orkesterforbund i stor grad har svært like grupperinger som utgjør de lokale og de regionale nivåene i organisasjonen så er variasjonen i Norsk Folkehjelp langt større. De nederste delene hos De Unges Orkesterforbund, orkestrene, har også kjerneoppgaver som skiller seg noe fra de oppgavene organisasjonen driver frem, mens man i Norsk Folkehjelp i større grad er en helhetlig organisasjon hvor de laveste nivåene utfører oppgaver som er direkte knyttet til det som er organisasjonens formål. Dette så vi blant annet når vi diskuterte adhocratiet, hvor De Unges Orkesterforbund har flere likhetstrekk med det administrative adhocratiet, mens Norsk Folkehjelp i større grad kan sammenliknes delvis med divisjonsadhocratiet.

Dette blir for meg også den viktigste skillelinjen, det som i størst grad preger en organisasjon er nødvendigvis de sentrale virkeområdene. En fremstilling av De Unges Orkesterforbund vil derfor slik jeg oppfatter det måtte behandle de lokale or regionale delene av organisasjonen som delvis avskåret fra den sentrale delen av organisasjonen. De utfører sine oppgaver med stor grad av autonomi, mens organisasjonen først og fremst virker på andre områder via det jeg tidligere har beskrevet som ledertriangelet. De lokale delene av organisasjonen sin

posisjon i forhold til den spiller dermed først og fremst en rolle som eier og formelt beslutningsorgan via de demokratiske prosessene knyttet til landsmøtet. De viktigste designparameterne som preger organisasjonen må derfor også vurderes med utgangspunkt i disse tre øverste nivåene først og fremst. Organisasjonens daglige virksomhet slik den fremstilles her består da også kun av de 5+3 styrerepresentantene og administrasjonen – som også utfører alle oppgavene knyttet til virksomhetens kjerneområder. Organisasjonen har dermed:

- En demokratisk oppbygging som er tuftet på posisjonsmakt.
- Stabile og dels komplekse omgivelser.
- Dels uklare skillelinjer mellom toppledelse, mellomnivå og operatører
- Ingen teknostruktur eller støttefunksjoner ut over ledelsen/operatørene.
- Delvis desentralisert beslutningsmyndighet i horisontal og vertikal retning.
- Gjensidig tilpasning og standardisering av ferdigheter/kompetanse som de viktigste koordineringsmekanismene.

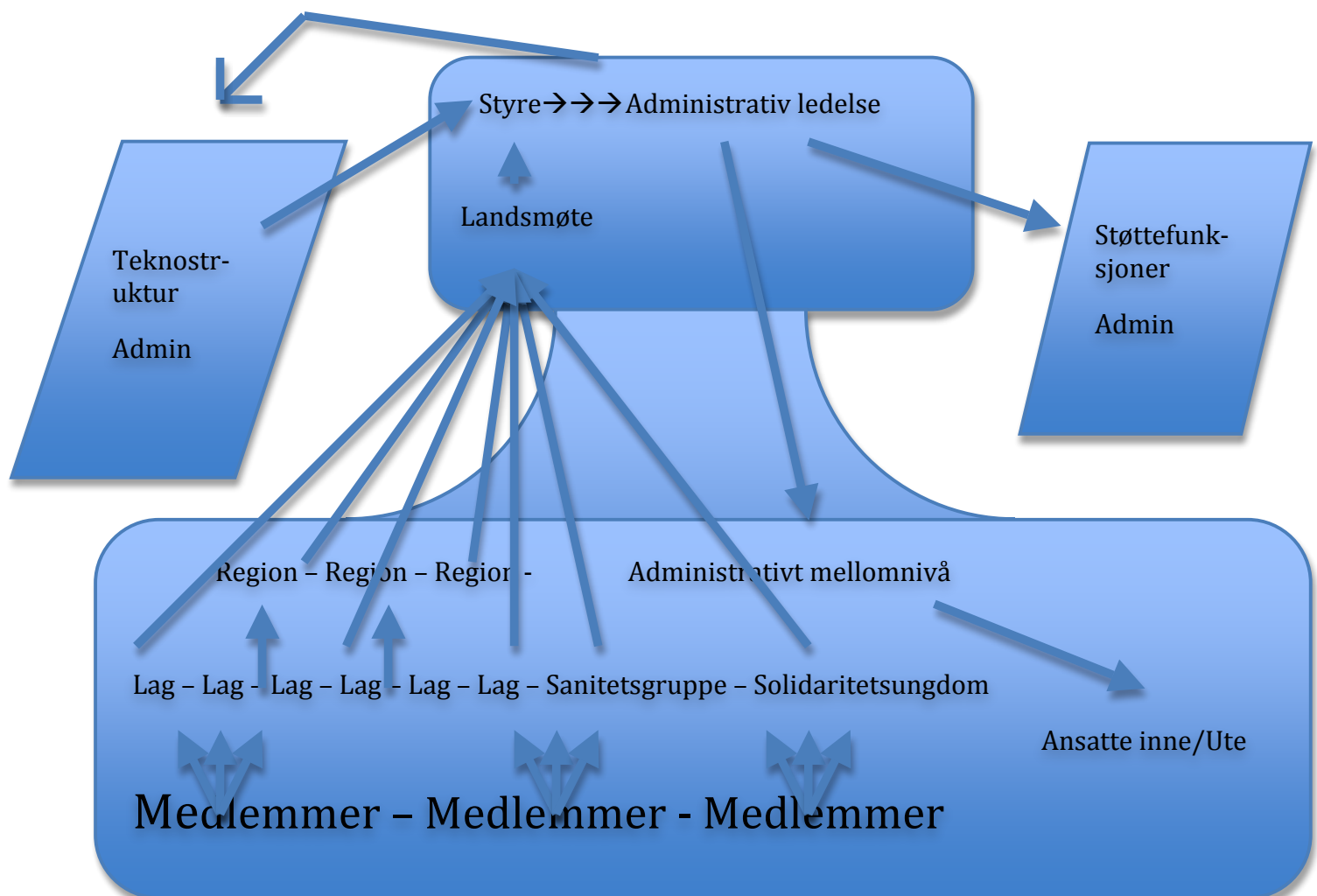


Pilene tegner her flyten av legitim autoritet som vi har sett også i form av ledelsestriangelet. Men den delen av organisasjonen som driver med orkestermusikken er som man kan se av en modell som denne, som er tuftet på Mintzbergs modell som det er vist til i teorikapitlet,

avskåret fra den sentrale virksomheten som drives i organisasjonen ut over den innflytelsen de har i landsmøtet.

Tar vi for oss Norsk Folkehjelp blir som nevnt forholdene langt mer komplekse. Her er de regionale og lokale delene av organisasjonen langt nærmere knyttet til virksomheten, og utgjør derfor en del av den samlede modellen. Norsk Folkehjelp har:

- En demokratisk oppbygging tuftet på posisjonsmakt.
- Komplekse og dels stabile, dels dynamiske omgivelser.
- Godt utbygget teknostruktur på administrasjonsnivå.
- En rekke støttefunksjoner på administrasjonsnivå.
- Delvis desentralisert beslutningsmyndighet horisontalt og vertikalt, varierende fra ”divisjon” til ”divisjon”.
- En rekke ulike koordineringsmekanismer på en rekke ulike nivåer i organisasjonen.



Modellen over er et forsøk på å vise det som er den formelle autoritetsflyten i Norsk Folkehjelp, men dette er selvsagt en forenkling av et veldig komplekst system. Det som kommer til synes er at det er en rekke ulike nivåer også horisontalt på det lokale planet, noe man ikke fant i for eksempel De Unges Orkesterforbund, og disse er knyttet via sin virksomhet direkte inn til de sentrale delene av organisasjonen. Selv om organisasjonen er demokratisk bygget opp er det likevel ikke alle disse nivåene som har den samme direkte demokratisk innflytelsen. Jeg har likevel tatt med en pil som peker fra de ansatte (her vist tilfeldig via teknostruktur administrasjon – dette kan også være ansatte fra andre nivåer) mot styret, da to av 16 styrerepresentanter skal hentes blant de ansatte. Men denne ulike graden av demokratisk innflytelse var som vi så blant noen av det som skilte denne organisasjonen fra det tradisjonelle profesjonsbyråkratiet.

Det totale bildet som tegnes av Norsk Folkehjelp er komplekst, og henter som nevnt designparametere som på ulike nivåer kan passe med flere av Mintzbergs idealtyper.

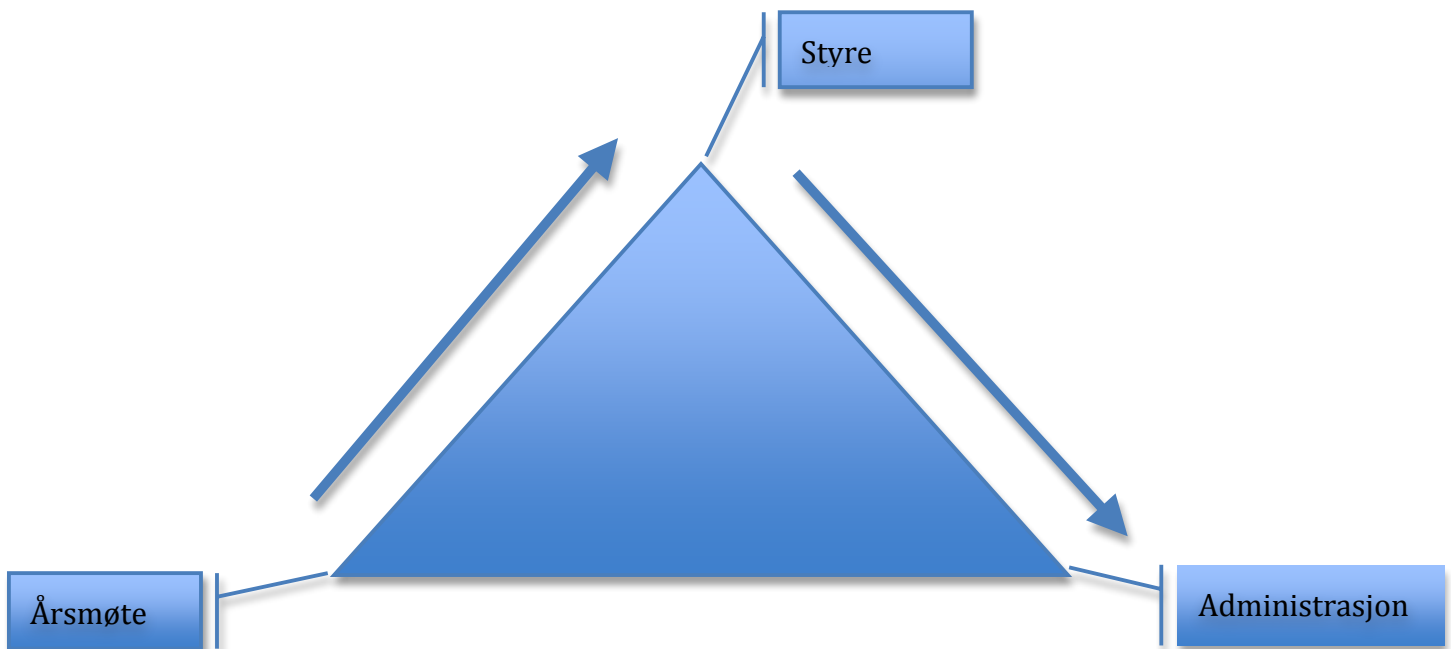
Det som både i Norsk Folkehjelps tilfelle og i De Unges Orkesterforbunds tilfelle først og fremst definerer disse organisasjonene, og som skiller dem fra alt det vi finner hos Mintzberg, er som jeg var inne på helt innledningsvis den demokratiske oppbyggingen som er tuftet på posisjonsmakt. Posisjonsmakt hos Mintzberg peker stort sett i den andre retningen, og selv om det som vi har sett finnes en grad av variasjon i forhold til hvordan dette påvirker organisasjonsformen i de to organisasjonene så er det likevel dette som stikker seg frem og skiller organisasjonsformene fra Mintzbergs idealtyper – og det er ikke urimelig å tenke seg at dette kan generaliseres til alle sivilsamfunnsorganisasjoner som demokratiske og medlemsstyrte.

I neste kapittel skal jeg snevre inn fokuset noe, og se nærmere på de forholdene som preger ledelsen av de to organisasjonene.



## Kapittel 6: Analyse Del 2 – Ledelsestriangelet.

Som vi har sett i de to foregående kapitlene er begge organisasjonene bygget opp på en måte som lar seg gjenspeile i ledelsestriangelet presentert i teorien. Vedtektene er helt tydelige i begge organisasjonene på at autoritet flyter i organisasjonen fra medlemmene via landsmøtene, inn til et styre som velges av landsmøtet, og videre inn i en administrasjon som svarer til styret og som i begge organisasjoner er helt eller delvis ansatt av styret. Denne flyten av autoritet kan som vi har sett tidligere fremstilles grafisk på følgende måte, hvor pilene beskriver retningen:



I dette kapittelet skal jeg se nærmere på hvordan forholdet mellom disse tre nivåene fortoner seg i de to organisasjonene. Jeg vil gi en beskrivelse av de formelle sidene ved forholdet mellom de tre nivåene, hovedsakelig tuftet på vedtekter og strategidokumenter, og jeg vil si noe hvordan informantene opplever dette forholdet. Jeg vil med utgangspunkt i referater og informasjon fra informantene se nærmere på hvilke beslutninger som blir tatt på hvilket nivå. Jeg vil se nærmere på prosessen som leder til vedtakene som blir gjort, hvor jeg blant annet tar for meg hvor disse starter og hvem det er som initierer beslutningsprosessen. Jeg vil også se nærmere på de generelle kommunikasjonsforholdene i organisasjonene, hvordan disse oppleves blant informantene og komme inn på hvordan dette eventuelt kan være med på å påvirke tyngdepunktet i ledelsestriangelet.

På samme måte som i analysekapittel nummer en kommer vil jeg først ta for meg De Unges Orkesterforbund for seg, deretter vil jeg gjøre det samme med Norsk Folkehjelp. I neste kapittel vil jeg trekke trådene sammen, se på noen sammenhenger i det totale materialet, og løfte blikket litt i retning av mer generell teori.

Til slutt en rask presisering: I De Unges Orkesterforbund er navnet på styret som velges av landsmøtet "Landsstyret". Hos Norsk Folkehjelp er det på sin side kun "Styret". For enkelthets skyld vil dette heretter i begge organisasjoner omtales under betegnelsen "styret".

## 6.1 De Unges Orkesterforbund og ledelsestriangelet

### Kommunikasjon og informasjon

Kommunikasjon er ikke bare et spørsmål om hvordan man formidler et budskap fra en avsender til en mottaker – kommunikasjon handler også om den informasjonen som formidles, hva den inneholder og hva den kan brukes til. Handler man på bakgrunn av gal eller uriktig informasjon så kan utfallet av de handlingene man gjør ende opp med å skille seg radikalt fra det som i utgangspunktet var intensjonen. Dette er litt av bakgrunnen for at organisasjoner som etter hvert blir mer komplekse får et behov for å benytte seg av en rekke koordineringsmekanismer for å oppnå de ønskede resultatene.

Men det er heller ikke alltid dette er nok. For at koordineringsmekanismene skal være effektive forutsettes det at visse kriterier er oppfylt. Standardisering av resultater forutsetter at operatørene som arbeider med dette som utgangspunkt har oversikt og forståelse for hva resultatene innebærer. Standardisering av kunnskap forutsetter at operatørene faktisk sitter på den kunnskapen som kreves.

Kunnskap er makt, nærmere bestemt så handler det om det Anheier viste til som *informasjonsmakt* og *ekspertmakt*. Hvordan informasjonen flyter i en organisasjon er derfor også essensielt for at alle delene av organisasjonen skal kunne fungere slik de i utgangspunktet er ment å fungere.

På bakgrunn av en slik forståelse så har også deler av min analyse vært fokusert rundt hvordan kommunikasjonsforholdene mellom de tre nivåene i organisasjonen ser ut.

De Unges Orkesterforbund har vedtektsfestet som en av sine oppgaver :

*Å sørge for god kommunikasjon og kontakt både i forbundet og overfor samarbeidspartnere.*

Dette er et punkt som også er fulgt opp i strategiplanen for 2012 – 2014, hvor et av styrets arbeidsmål for å oppnå ”En god og handlekraftig organisasjon i alle ledd” er å

A. Sørge for høy kvalitet på kommunikasjonen som utøves internt og eksternt

Det finnes videre formelle retningslinjer for hvordan innkallingen til landsmøtet skal foregå, når den skal sendes ut, hvem som skal motta den og hva den skal inneholde. Utsendingen av

dette er styrets ansvar. Dette er åpenbart informasjon som landsmøtet har behov for dersom de skal kunne ta de beslutningene vedtektene videre krever av dem.

Det er også vedtektsfestet at styret skal sende ut referat til samtlige kretser til orientering.

Dette er informasjon jeg vil anta kretsene – og i forlengelse av dem, medlemmene trenger for å kunne kontrollere styrets arbeide.

Det er også vedtektsfestet at alle medlemsorkestrene plikter å sende inn orkesterets ”vedtekter, årsmelding, godkjente regnskap, oppdatert medlemsinformasjon og annen informasjon som anses å være av interesse for forbundets interesse” til forbundet (les: administrasjonen).

Ut over dette finnes det ikke formelle retningslinjer for hvordan kommunikasjonen i organisasjonen skal foregå. Vi ser dermed at det i ledelsestriangelet utelukkende er styret som har formelle kommunikasjonskrav. Styret har videre i ansvar å sørge for at kommunikasjonen som utøves både internt og eksternt er god, men det stilles ikke spesifikke formelle krav til landsmøtet (noe som er naturlig, da dette er et særlig stort forum som først og fremst kommuniserer ”der og da”) eller administrasjonen for hvordan de skal kommunisere. De formelle kommunikasjonskravene knyttet til ledelsestriangelet i De Unges Orkesterforbund kan derfor fremstilles grafisk på følgende måte:



Dette betyr derimot ikke at organisasjon ikke er opptatt av kommunikasjon mellom de resterende leddene i organisasjonen. I 2010 ble det ansatt en egen kommunikasjonskonsulent i De Unges Orkesterforbund, nettopp for å imøtekomme de utfordringene som fantes på dette området. K beskriver sine oppgaver i organisasjonen slik:

*”Min oppgave er å jobbe med informasjon. Jeg jobber både med intern informasjon innad i organisasjonen mellom administrasjonen sentralt og mellom kretsene, og også ut til enkeltmedlemmene. Så jobber jeg også med ekstern informasjon, og da særlig i forhold til politikere, de politiske strukturene og andre organisasjoner”.*

Når det gjelder akkurat dette med kommunikasjon mot medlemmer og mot medlemsleddene i organisasjonen så peker også datamaterialet i retning av at dette i all hovedsak foregår via administrasjonen, mens kun mindre deler, som overnevnte innkallinger, men også noe annen informasjon går direkte fra styret og mot disse organisasjonsleddene.

Styremedlem H sier følgende om kommunikasjonslinjene ut mot medlemmene og regionale delene av organisasjonen:

*”Styreleder blogger. Ut over det så går informasjonen via administrasjon”*

W understreker på sin side at både styret og administrasjonen kommuniserer direkte mot medlemmene:

*”Begge deler. Styret sier gjerne, oi, dette er viktig, den og den i administrasjonen skal formidle den og den informasjonen på sånn og sånn måte. Andre ganger er det de som gjøre det, veldig mye via blogg og Facebook”.*

Styreblogger til De Unges Orkesterforbund var pr. September 2012 oppdatert en gang i 2012, og samlet sett så tegnes det et bildet av at mesteparten av informasjonen som sagt går fra administrasjonen.

Også andre veien ser det ut til at mye informasjon går til administrasjonen når det sentrale leddet skal kontaktes. På spørsmål om hvorvidt kommunikasjon fra de lokale nivåene og krets nivåene går mot styret, administrasjonen eller begge deler var svaret kontant:

*”Det går mot administrasjonen. Det er klart, ute i kretsene så går det også informasjon inn til kretsen, så går det fra kretsen videre inn til administrasjonen”.*

Mot landsmøtet forholder det seg derimot på motsatt måte. Dette er medlemmenes forum, og det er styret som står ansvarlig for å arrangere møtet. Som vi har sett av vedtektene er det også styret som står for innkallingen til møtet. I forbindelse med avviklingen av møtet tar også administrasjonen en tilbakeholden rolle. Styrerepresentant R beskriver administrasjonens rolle slik:

*”Administrasjonen er med praktisk, og organiserer det som skal skje. Også Har gjerne X noen innlegg om ting som det kan være praktisk å vite. Men de har ikke stemmerett”*

H som også sitter i styret er også inne på dette:

*”I landsmøtet så er det styret som har ansvaret, og som setter dagsorden. Så er det jo administrasjonen som har ansvaret for det praktiske rundt.”*

På videre spørsmål om hvorvidt administrasjonen også henvender seg til møtet så er svaret:

*”Ikke med mindre styret ber de om å klargjøre et eller annet”.*

W i administrasjonen kommer også inn på dette:

*”På landsmøtet for eksempel, der sitter jeg helt rolig. Jeg har ingen funksjon på landsmøtet.”*

W konkretiserer vel og merke at

*”Dersom noen spør meg om noe konkret så kan jeg svare på det”*

Dette tegner til sammen et bilde som viser at styret er den viktigste kommunikatoren i landsmøtet, mens administrasjonen her har en mer perifer rolle.

Til slutt er det selvsagt også mye kommunikasjon mellom administrasjonen og landsstyret, noe vi har sett blant annet i det forrige analysekapitlet hvor jeg pekte det so kunne være tendenser til gjensidig tilpasning i en del beslutningsprosesser. Mye av kommunikasjonen foregår også i landsstyremøtene, hvor deler av eller hele administrasjonen er til stede. H uttaler:

*”I den grad det har latt seg gjøre så har administrasjonen vært med på styremøtene. For å rett og slett sikre en god kontakt og dialog oss i mellom. Det er ikke alltid det*

*har latt seg gjøre, og det har hendt at bare X har vært til stede, men det er nok det viktigste kontaktpunktet vi har. Ut over det så er kontakten gjerne via mail.”*

Også K understreker at kommunikasjonen også foregår utenfor styremøtet:

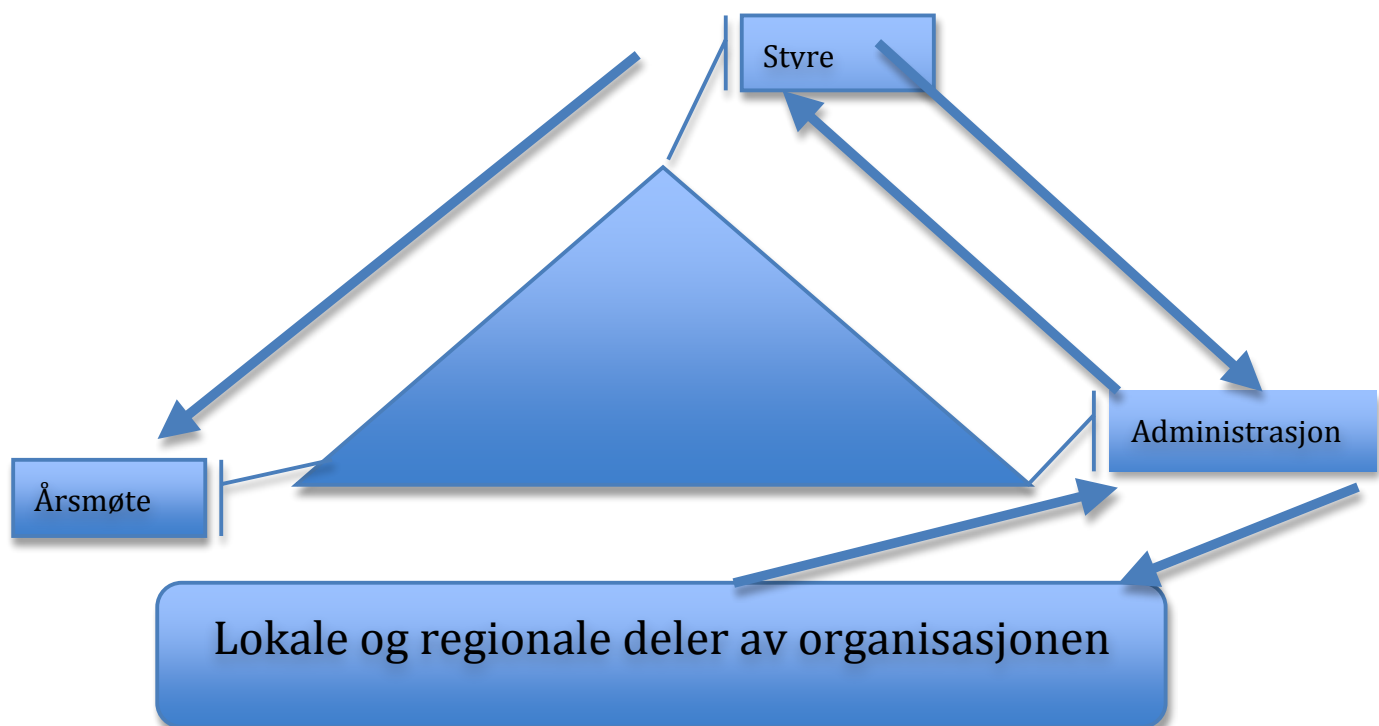
”Det foregår også på mail, og direkte kontakt på telefon. Så det er mye kontakt utenom styremøtene.”

K understreker på sin side at mesteparten av informasjonen som mottas er via spørsmål fra K, og at det ikke er like mye informasjon som går direkte fra styret til K:

*”Det er nok kanskje ikke så mye informasjon som går den veien, det må være på spørsmål fra meg, at jeg får den informasjonen jeg trenger.”*

Det er muligens en liten overvekt av informasjon som går fra administrasjonen til styret slik man kan lese det ut fra det materialet jeg sitter på, men jeg føler meg ikke trygg på å konkludere fullstendig i den retning.

Totalt sett sitter vi da igjen med et kommunikasjonsbilde hvor de viktigste kommunikasjonslinjene kan fremstilles grafisk på følgende måte:



Som jeg var inne på tidligere, kommunikasjon handler ikke bare om hvem som snakker med hvem, det handler også om at de ulike nivåene trenger er sitter på den informasjonen som kreves for å ta en god beslutning.

I De Unges Orkesterforbund er man i en spesiell situasjon fordi man som vi har sett har svært mange unge medlemmer. Dette har en konsekvens på flere nivåer i organisasjonen. Den første utfordringen som melder seg har vi allerede vært inne på i analysekapittel nummer en, nemlig opplevelsen av tilhørighet og de rettighetene den fører med seg.

I innledningen til denne oppgaven sp snakket jeg om mine egne erfaringer som medlem av Greipstad idrettsklubb i oppvekstårene. På samme måte som jeg ikke visste spesielt mye om hva dette medlemskapet har vi sett at dette også gjør seg gjeldene i en organisasjon som De Unges Orkesterforbund. Jeg vil nok en gang vise til H sin beskrivelse av det som nok er treffende for mange medlemmer i De Unges Orkesterforbund:

*”Spør du lille Mats på 12 år om UNOF så er det ikke sikkert han vet at han er medlem en gang”*

Det samme er også W inne på når han snakker om hva som står i fokus for de fleste medlemmene:

*”Øve, spille konserter og ha det gøy, øve, spille konserter og ha det gøy. Det er jo den runddanser der.*

K, som arbeider med informasjon i administrasjonen forteller at en av de største utfordringene i en organisasjon som De Unges Orkesterforbund er å nå ut til alle lag av medlemmer:

*”Vi har jo individuelle medlemmer som er med gjennom orkestrene, og det kan jo være helt ned i suzuki-fiolinister i 4-årsalderen, og helt opp til de voksne frivillige som driver orkestrene, og det å nå ut til en så sammensatt medlemsmasse, det er veldig krevende.”*

Styremedlem H peker på mye av det samme:

*”Utfordringen vår er at medlemmene våre er i alderen 5 til 18 år. Og hvordan man når disse er både utfordrende og varierende”*

Nå er det urimelig å forvente at en fireåring skal delta i den demokratiske prosessen, men til sammen så peker disse uttalelsene i retning av noe som i større grad kan bli et demokratisk



problem – nemlig at veldig få medlemmer er klar over at de er medlem, og om de er klar over det ikke nødvendigvis vet hva det innebærer.

Her har De Unges Orkesterforening en offensiv politikk. I strategiplanen så er det et løpende punkt at De Unges Orkesterforening skal:

*”Bevisstgjøre orkestermedlemmenes demokratiske rettigheter og plikter”*

Dette imøtekommes blant annet via den første av to dager i forbindelse med landsmøtet, hvor det blant annet arrangeres kurs for medlemmene i forhold til hvordan man kan være med på å lede organisasjonen. Dette er også flere av de som ble intervjuet inne på. W forteller blant annet at lørdagen brukes til at man

*”...lærer oss selv opp på ting, ofte har vi eksterne forelesere som gir oss ny informasjon og kunnskap om ting”*

Styrerepresentant H beskriver også dette som en av administrasjonens viktigste oppgaver.

*”De jobber jo også med informasjonen ut mot orkestrene. Både de politiske tingene, men også hvordan vi drives, hvordan de skal drives demokratisk og de tingene der.”*

En slik bevisstgjøringsprosess er nok viktig, men man innrømmer også i organisasjonen ikke er i mål i forhold til dette. For eksempel om oppslutningen ved landsmøtet så forteller W at:

*”Den er ganske dårlig, ikke sant. Det er få som kommer på landsmøtet, men vi har jobbet ganske intenst for å få det som er god nasjonal representasjon, så lenge det kommer folk fra hele landet så synes vi det er greit.”*

Dette *må* ikke nødvendigvis skyldes utelukkende disse tingene, men jeg er nok tilbøyelig til å tenke at deler av det kan forklares med utgangspunkt i informasjonsnivået. Det er derimot viktig å understreke at dette ikke er en kritikk av organisasjonens arbeid på område, og som vi har sett at de selv er inne på så handler dette vel så mye om interessen som finnes i utgangpunktet – og hvor medlemmenes fokus faktisk ligger.

Konsekvensen er uansett at landsmøtet som beslutningsorgan ikke får den maksimale støtten i ryggen, noe som *kan* spille inn i forhold til tyngdepunktet i ledelsestriangelet – noe jeg skal komme tilbake til.

Som vi har sett peker Anheier på både tilgangen til informasjon og kunnskaper som en kilde til makt., da i form av henholdsvis *informasjonsmakt* og *ekspertmakt*. Dette spiller trolig også en rolle i De Unges Orkesterforbund. Delvis basert på det vi har sett så langt kan vi se at det tegner seg et bilde av administrasjonen som et sentrum for informasjon. De lokale delene av organisasjonen henvender seg som vi har sett til dette nivået i organisasjonen når de lurte på noe, på landsmøtet fungerer administrasjonen først og fremst i form av å komme med informasjon de sitter på som ikke finnes andre steder, den samme rollen spiller man i stor grad også overfor styret. Dette er heller ikke nødvendigvis spesielt unaturlig, og det er flere grunner til det. Det trenger heller ikke nødvendigvis å være et negativt trekk. Som H peker på:

”Det er jo også en positiv ting, og det at det er så mange unge medlemmer gjør at det hviler et større ansvar på administrasjonen”.

H peker også videre på at

*”Administrasjonen er en veldig positiv kraft i denne organisasjonen her”*

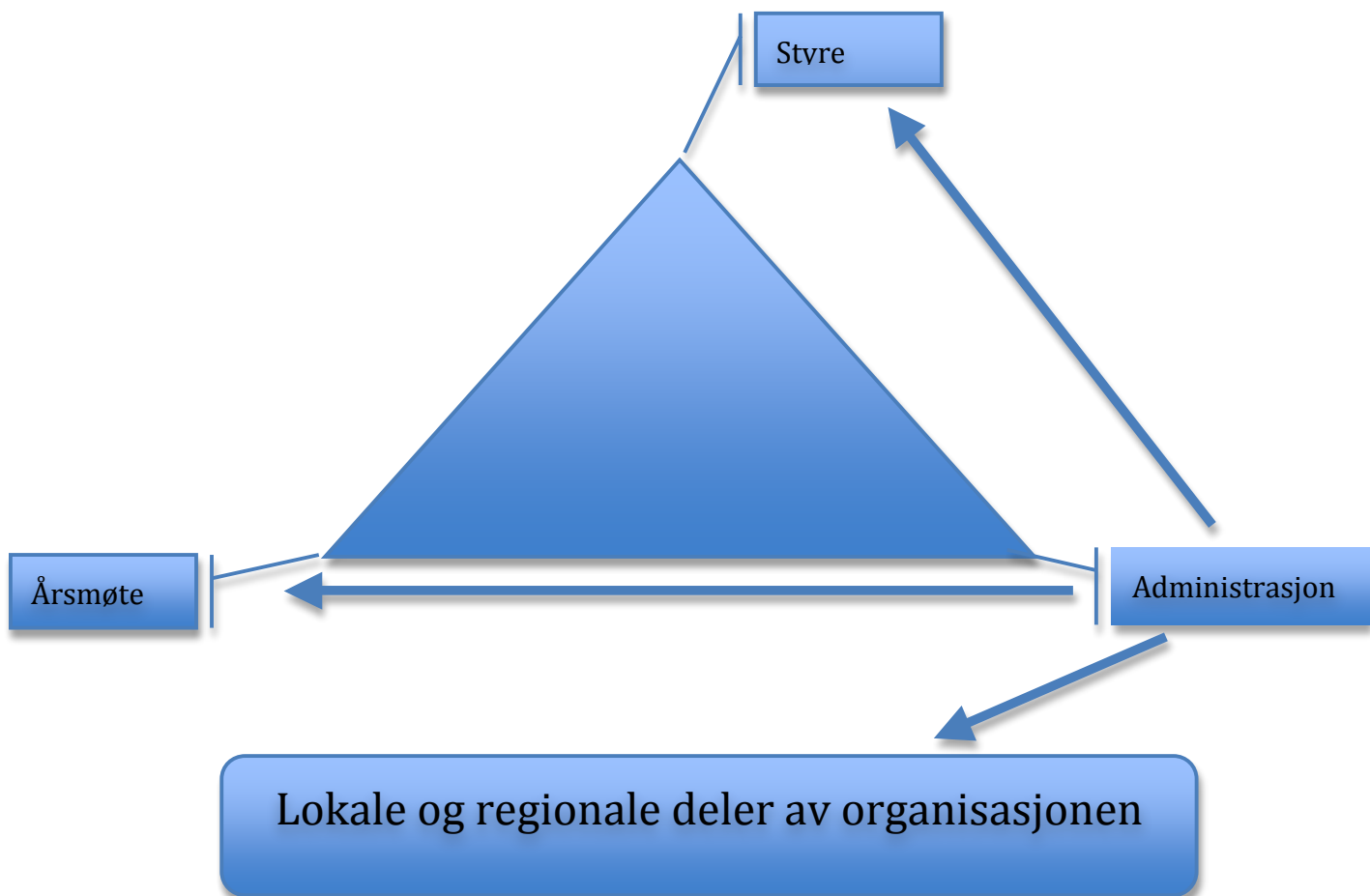
I tillegg til at det er mange unge medlemmer i organisasjonen (og i styret) så er det også et poeng i De Unges Orkesterforbund at daglig leder har vært i organisasjonen i 19 år. I løpet av en slik periode er bortimot hele medlemsmassen i en organisasjon som dette byttet ut. Dette er også noe han selv er inne på når han uttaler følgende:

*”Jeg har jo vært her veldig lenge. Jeg er på mange måter den som ivaretar historikken og har veldig tung kunnskap om ting. ”*

Også de to andre som er ansatt i administrasjonen er ansatt på bakgrunn av at de innehar en viss kompetanse, noe vi har vært inne på tidligere. Dermed blir også administrasjonen som følge av det et veldig sterkt ledd i organisasjonen, som selv om de sitter på minst legitim makt i organisasjonen (jevnfør ledelsestriangelet som viser retningen den formelle autoriteten går i organisasjonen), så er de den delen av organisasjonen som sitter på mest informasjonsmakt, mest ekspertmakt og i daglig leders tilfelle trolig også på mest tilslutningsmakt. Dette er også noe K kommer inn på med følgende:

*”Det ligger jo veldig mye kunnskap akkumulert i administrasjonen. Det er jo veldig naturlig. Men så blir vi jo samtidig en maktfaktor. For de er jo opptatt på sine kanter med sine liv.”*

For raskt å vende tilbake til de tyngste linjene og retningene på informasjonsstrømmene i organisasjonen så kan den vises grafisk på følgende måte:



I denne forbindelsen ser vi at administrasjonen oppnår et ganske tydelig tyngdepunkt i organisasjonen. Det trenger likevel ikke bety at alle *beslutninger* springer ut av dette nivået. Organisasjonen er selv veldig oppmerksomme på denne problematikken, og det blir derfor gjort tiltak som søker å imøtekomme den. Daglig leder var blant annet inne på det da han sa at:

*”Jeg er veldig bevisst på det jeg, selv om jeg er den som har vært lengst i organisasjonen her, så prøver jeg å la styret styre.”*

Dette er også det jeg nå skal fokusere litt nærmere på, hvordan de faktiske styringsprosessene, og nærmere bestemt, beslutningsprosessene i organisasjonen foregår.

## Beslutningsprosesser

Beslutningsprosesser handler ikke bare om hvem som gjør et vedtak, og hva et eventuelt vedtak ender med å bli det endelige vedtaket – og i den grad man skal si noe om hvem som styrer retningen på en organisasjon så blir det vel så viktig å peke på hvor i organisasjonene prosessene starter og hvordan de føres frem mot vedtaket. Dersom vi kun er opptatt av hvor beslutningene blir tatt så kan vi i stor grad henvende oss til ledelsestriangelet som viser flyten av autoritet. Med mindre organisasjonen bryter sine egne lover (noe som ikke er utenkelig at kan skje, men som jeg ikke har funnet noen grunn til å tro skjer i De Unges Orkesterforbund) så finner man svaret på spørsmålet sitt her. I denne delen av oppgaven ska jeg fokusere nærmere på det som skjer i forkant av at beslutningene blir tatt.

Et godt utgangspunkt for å imøtekomme dette er å starte nederst til venstre i ledelsestriangelet og se på hvordan landsmøtet gjennomføres i organisasjonen.

Først og fremst så kan vi peke på at landsmøtet gjør sine vedta hvert andre år. Jeg har i forbindelse med denne analysen gjennomgått og fokusert hovedsakelig på det som har skjedd i de tre siste landsmøtene. Saker som skal opp i landsmøtet er følgende:

Landsmøtet skal som vi har sett også i beskrivelsen av feltet ifølge vedtektene behandle følgende spørsmål:

- H. Styrets beretning for siste landsmøteperiode.
- I. Revidert regnskap for de to siste kalenderår.
- J. Strategi- og handlingsplan for kommende landsmøteperiode.
- K. Kontingent for kommende to kalenderår.
- L. Budsjettforslag for kommende to kalenderår.
- M. Innkomne saker.
- N. Valg.

Styret leverer forslagene og innstiller på sak A-E. Sak F er åpen også for medlemsorkestrene og kretsene.

I forbindelse med årsmøtene i 2008, 2010 og 2012 er det ikke registret noen innkomne saker fra medlemsorkestrene eller kretsene. Dette, sett sammen med at oppmøtet ikke har vært det beste, peker slik jeg ser det i retning av at landsmøtet nok står noe svakere i praksis enn det den formelle autoriteten skulle tilsi. Samtidig er det viktig å påpeke at de som møter opp veldig gjerne bidrar, og spesielt med tilknytning til strategi- og handlingsplanen kommer det i

forbindelse med møtet mange innspill og endringer fra de fremmøtte. Samtidig så er det mindre interesse for beretninger og økonomiske saker:

W sier følgende om hva man er opptatt av i landsmøtet:

*”Sakene på landsmøtet har egentlig hatt et veldig fremadstormende fokus. Det er litt sånn, ja, det var styrets beretning, er det noen kommentarer eller innspill? Kvarter lunsj. Og dette var regnskapene, noen spørsmål? Ser greit ut. Da begynner vi på strategi og handlingsplan, og da er de klare vet du! Så vi er en veldig fremadrettet organisasjon, og det har vært strategi- og handlingsplanene og eventuelle vedtektsendringer som har vært i fokus nå de siste ti årene. ”*

Også K peker på at selv om det ikke alltid synes i landsmøtepapirene, så har diskusjonen rundt flere saker vært veldig god:

*”En del av det som ikke synes i landsmøtepapirene er ofte tatt opp på en mer uformell måte. Men på møtet, mer som et ad hoc punkt da”.*

Ettersom saker ikke meldes inn fra kretsene så er det styret som ender opp med å levere alle sakene til landsmøtet. Også disse utarbeides i forkant, i disse prosessene fremgår å være et samarbeid mellom styret og administrasjonen. I forbindelse med en del store endringer som er gjort i strategiplanen de siste to periodene så beskrives arbeidet med utformingen av sakene på følgende måte K, en av de ansatte i administrasjonen:

*”Det vil jeg si at har vært et samspill mellom styre og administrasjon, og der har det sittende styret vært veldig aktive. Også har vel jeg også pekt på at veldig mye av de som står der, og det er vi klar over i administrasjonen, at det er veldig ullent. Det er pakket inn i et stort og generelt språk, så et har vært en bevissthet både i administrasjonen og i styret på å konkretisere”.*

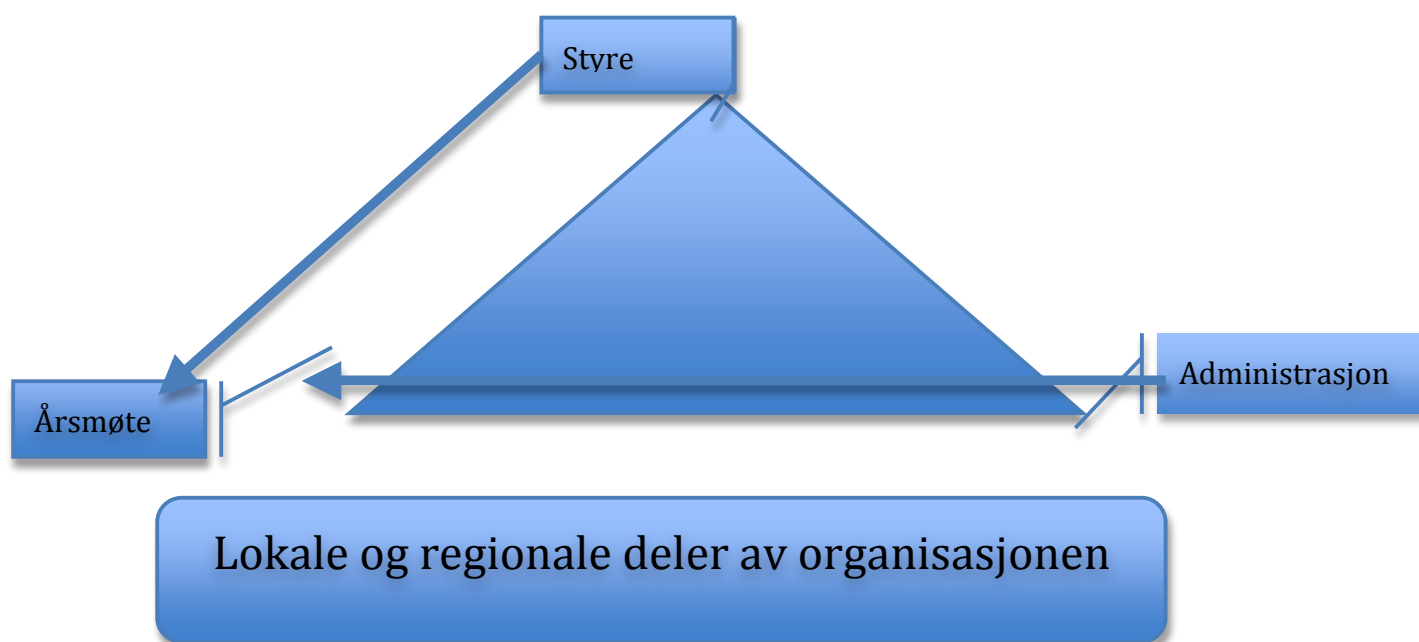
Også styremedlemmet H peker på dette, og mener at fordelingen i arbeidet mellom administrasjonen og styret er ca. 50/50 når det kommer til å utforme teksten som skal stå i landsmøtepapirene.

Dette er også et inntrykk man får av måten W ordlegger seg på når han beskriver en konkret sak knyttet til vedtektsendringer i 2006.

*”Vi gjorde jo endringene i vedtektene i 2006. Etter hvert så fant vi ut at nå begynner de standardvedtektene for lokallagene å se litt gammeldags ut, her trenger vi en språkvask. Da gjør vi som vi pleier, diskutere saken litt i landsstyret, så finner vi ut hvordan prosessen skal være og sender ut informasjon om dette til kretsene og lokallagene, ofte setter vi ned en komité, de jobber med det en liten periode, kommer med noen forslag, så blir det sendt på høring. Til slutt så lager landsstyret den endelige innstillingen”.*

Det nevnes også videre at administrasjonen gjerne leder en slik prosess, men at også styre er involvert i den.

Til sammen så tegnes det et bilde i av en administrasjon som på tross av at de står sterkt i organisasjonen og besitter mye kunnskap, så sørger de for at styret involveres i prosessene. Dette skal jeg komme litt tilbake til når vi ser på hvordan beslutningsprosesser i styret foregår. Før det kan man beskrive tyngdepunktene i prosessen som leder frem mot innstillingene til landsmøtet på følgende måte:



Styret er på sin side organisasjonens øverste myndighet mellom landsmøtene. De henter sin autoritet fra landsmøtet, og store deler av de oppgavene de jobber med er knyttet til de

vedtakene landsmøtet gjør. W besvarer et spørsmål knyttet til hva som er de viktigste oppgavene landsstyret har med:

*”Det er jo å følge opp den planen (les: strategiplanen). Bare det å komme seg gjennom den planen i to år er jo litt av en jobb”.*

Også K fokuserer på dette:

*”For det første så skal de jo være instrumentelle i forhold til landsmøtets vedtak. De skal rett og slett sette strategiplanen ut i verk. Det er deres oppgave. Sørge for at målene blir oppnådd”*

Også styremedlemmet H fokuserer på dette når det gjelder styrets hovedoppgaver

*”Det er å sette rammene for budsjettet, samt å formulere og gjennomføre handlings- og strategiplanen”*

Dette er nok samtidig en noe snever fortolkning av det som rent faktisk er styrets legitime makt. Som vedtektene sier:

Styret skal:

- A. Ha minst 1 møte i året.
- B. Lede forbundets virksomhet mellom etter gjeldende vedtekter.
- C. Iverksette de vedtak som er fattet på landsmøtet.
- D. Oppnevne eventuelle utvalg/komiteer til å ta seg av spesielle saker.
- E. Ansette administrasjon for daglig drift av forbundet.

Det er også et sterkt fokus i organisasjonen på å sørge for at styret involveres i driften av organisasjonen. Vi så tidligere at W hadde et klart fokus på det å la styret styre. Samtidig viser også datamaterialet at administrasjonen i stor grad bidrar inn mot landsstyret både i forhold til å levere saker til møtet, og ikke minst når det kommer til å skrive hovedinnstillingen.

I forhold til det første så kommer det noen saker til styremøtet fra regionene og orkestrene, men dette beskrives som et svært lite omfang, og handler stort sett om søknader og liknende. W uttaler seg på følgende måte om hvem som leverer saker til styret:

*”Det er stort sett landsstyret selv, og administrasjonen veldig mye, som leverer saker dit. Men det kommer også saker fra medlemmene stadig vekk, eller nei, innimellom i alle fall”*

Styrerepresentant H legger også fokuset på styret og administrasjonen:

*”Begge leverer saker til landsstyret. Daglig leder sender gjerne ut et forslag til dagsorden, så er det vi som legger til noen til!”*

Styrerepresentant R peker også på styrets og administrasjonens rolle:

*”Det er leder og daglig leder som setter opp sakslisten”*

Samtidig så trekkes det også frem at administrasjonen er sterkt involvert både når det kommer til produksjonen av innstillingene til landsstyret og når det kommer til diskusjonen i selve møtet. Styrerepresentanten R viser til at:

*”Nesten alltid kommer det et forslag fra administrasjonen. Dersom vi skal svare på en høring fra stortinget eller noe slik. Så vedtas dette i styret”.*

Daglig leder peker selv på det samme:

*”Jeg er jo sekretær for dem, er med på alle møtene og skriver stort sett hovedinnstillingen sammen med leder”*

Videre peker han på at hans rolle først og fremst er å gi styret noen mulige alternativer basert på den informasjonen han sitter inne på. Som han sier det selv:

*”En av hovedoppgavene mine er å gi kartet slik at styret kan gjøre veivalgene”*

Også K kommer inn på dette, men som vi har sett også tidligere, det er en problematikk man er svært opptatt av i organisasjonen:

*”Her er det jo administrasjonen som er referent, og vi setter opp møteplanen. Så er det lederen som leder møtene, men administrasjonen har jo veldig mye innspill. Så vi har jo bestemt oss egentlig for å la dem slippe litt mer til, og være mer stille under møtene. Ellers så kan man jo passivisere landsstyret”*

W peker også på at dette er noe man har tatt tak i, og at det har vært en positiv utvikling i organisasjonen de siste ti årene:



*”Den gangen så gjorde nok landsstyret veldig lite. De bare satt på et møte og bestemte noen greier, mens nå involverer de seg mer, leser utredninger og bidrar i møter.*

Det er likevel ikke til å komme bort fra at administrasjonen spiller en særlig viktig rolle også overfor styret. Vi har allerede sett at administrasjonen sitter på en stor grad av informasjonsmakt og ekspertmakt i organisasjonen, og de forslagene som kommer fra administrasjonen blir svært ofte fulgt opp i styret. Styrerepresentant H peker på dette:

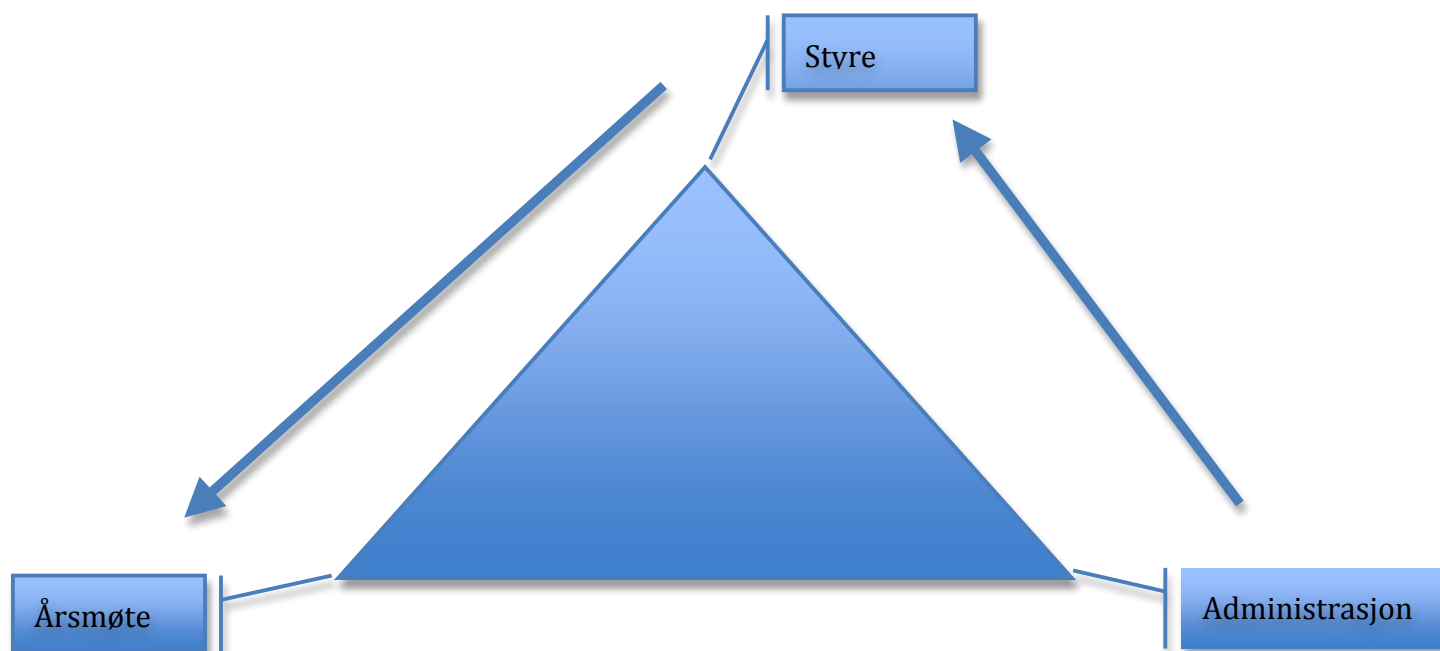
*”Det skal veldig mye til før styret gjør noe de ikke blir anbefalt”*

Administrasjonens involvering er også noe som har kommet opp blant de som sitter i styret, ikke nødvendigvis gjennom de offisielle kanalene, men i samtaler styrerepresentanter mellom. Problematikken K nevner over som går på at styret fort kan bli passivisert ifølge H også diskutert:

*”Det har vært diskutert, ”nå sier styret litt for mye, nå må de være stille litt, slik at vi også kan få diskutere litt i styret”. Det er mest slikt som handler om å få så store deler som mulig av styret aktive. Og da må det jo være taletid igjen.*

Samtidig understrekes det av begge styrerepresentantene at det ikke har vært noe tilløp til konflikt, og at man er veldig fornøyd med den jobben administrasjonen gjør for styret.

Det totale bildet som tegner seg er nok likevel at administrasjonen fremstår som det største tyngdepunktet i ledelsestriangelet. Det er som nevnt ikke spesielt unaturlig, og det er veldig mange sider ved konteksten i De Unges Orkesterforbund som leder i den retningen, inkludert medlemmenes og styrerepresentantenes unge alder, kompetansen administrasjonens ansatte rent faktisk er i besittelse av og det faktum at deler av administrasjonen har vært i organisasjonen over en veldig lang periode. Det er også mye som tyder på at både administrasjonen og styret på mange måter står relativt sterkere i organisasjonen enn det landsstyret gjør sammenliknet med det forholdet som i tegnes i ledelsestriangelet som viser den formelle autoriteten i organisasjonen. Dette blant annet med tanke på at administrasjonen og styret i stor grad forhåndsbehandler dokumenter som sendes til landsstyret for vedtak, og selv om endringer gjøres også her, så får de to andre organene veldig stor definisjonsmakt. En mulig fremstilling av hvordan retningen på de faktiske styringsforholdene i organisasjonen ser ut kan da være følgende:



Tre ting må likevel understrekes. For det første så vil slike modeller alltid representere en overforenkling av de faktiske forhold. Det finnes alltid nyanser som ikke kommer tydelig frem i slike modeller. Dernest må det understrekes at forholdene i De Unges Orkesterforening på ingen måte representerer noen ekstrem tendens i den retning som presenteres her. Intuitivt så vil jeg faktisk tro at de står sterkere enn de fleste organisasjoner som likner, ikke minst fordi man i alle ledd synes å ha et aktivt forhold til problemstillingen. Til slutt er det også i tilfellet med De Unges Orkesterforbund et poeng at de er i en utvikling i retning av forhold som likner mer på de man finner i den første modellen som viser formell autoritet (uten at jeg kan si noe om hvorvidt en slik prosess vil lykkes. Forholdene var i følge daglig leder langt mer radikale i den retningen jeg viser til i denne modellen for ti år siden.

## 6.2 Norsk Folkehjelp og ledelsestriangelet

### Kommunikasjon og informasjon

Hos Norsk Folkehjelp, som vi har sett er en langt større og mer kompleks organisasjon enn det De Unges Orkesterforbund er, så er det noen ekstra nivåer som må på plass i en kommunikasjonsmodell da de er med på å prege kommunikasjonslinjene i ledelsestriangelet. Det er også en del av den regionale virksomheten som er regulert hva angår kommunikasjon, men denne vil ikke få plass i modellen som følger litt lengre ned, da jeg vil konsentrere meg i all hovedsak om informasjonsflyten til og fra de tre nivåene i ledelsestriangelet. Regioner og lokallag vil behandles på samme måte som i delkapitlet om De Unges Orkesterforbund.

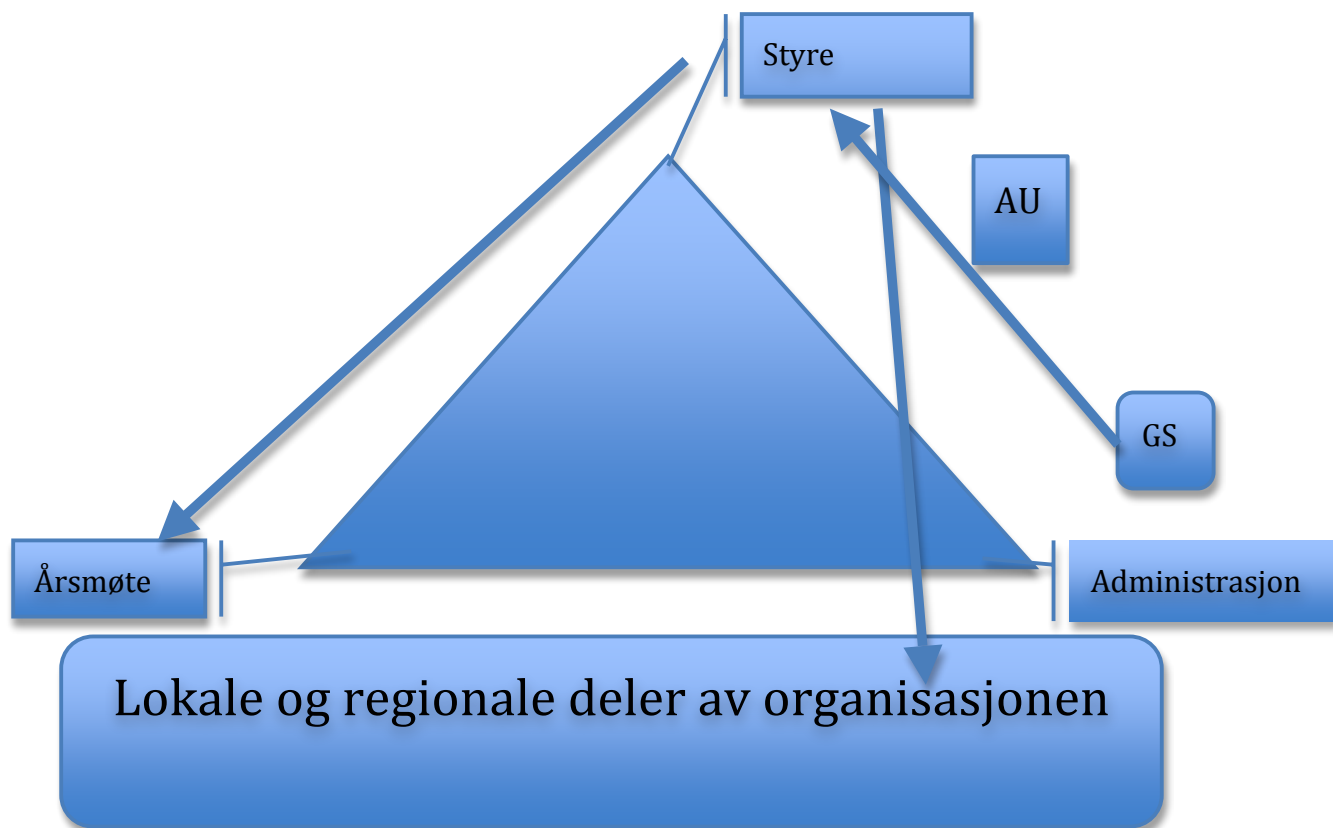
Som vi har sett i beskrivelsen av feltet opererer man videre på styrenivå i Norsk Folkehjelp med et arbeidsutvalg (i modellen: AU) som jobber noe mer aktivt enn styret som kun møtes fire ganger årlig. På den administrative siden fungerer videre generalsekretær (i modellen: GS) som det viktigste bindeleddet mellom administrasjonen og styret.

Det forekommer kommunikasjon også direkte mellom styret og administrasjonen, som jeg skal komme litt inn på, mens spesielt i forhold til formell kommunikasjon så forholder man seg til klarer linjer

Tar vi da utgangspunkt i nettopp de formelle retningslinjene så finner vi at Norsk Folkehjelps styre plikter å sende ut innkallelse til landsmøter 6 måneder før møtet skal finne sted. De er også pliktet til å levere en beretning til landsmøtet. Styret er til slutt via vedtektene pliktet til å kalle inn til dialogkonferanser.

Til slutt er Generalsekretær forpliktet av vedtektene til å forberede saker for styret.

På neste side følge et bilde av de formelt vedtatte kommunikasjonslinjene:



De lokale og regionale delene av organisasjonen er som vi ser ikke pliktet av formelle retningslinjer til kommunikasjon mot ledelsestriangelet, og mye av den formelle kommunikasjonen foregår som nevnt nettopp mellom disse nivåene. Administrasjonen er heller ikke pliktet via slike retningslinjer til kommunikasjon ut over at generalsekretær plikter å forberede saker overfor styret (noe som i praksis selvsagt kan og vil foregå via ansatte i administrasjonen).

På samme måte som i De Unges Orkesterforbund betyr dette likevel at dette er et helhetlig bilde av den kommunikasjonen som foregår i ledelsestriangelet hos Norsk Folkehjelp.

Kommunikasjonen fra ledelsestriangelet og mot de regionale leddene er ikke entydig i Norsk Folkehjelp, og både styret og administrasjonen kommuniserer direkte mot medlemmene. Tendensen i datamaterialet peker likevel i retning av at det meste av kommunikasjonen – ut over det rent formelle, som nevnte innkallinger og liknende, samt i noen enkeltsaker (22. Juli ble nevnt av den administrativt ansatte P) – går via administrasjonen. Styremedlemmet J sier følgende på spørsmål om hvorvidt kommunikasjonen mot de regionale og lokale delene av organisasjonen går via styret eller via administrasjonen:

*”Det er nok begge deler, litt avhengig av sak. Men altså, som regel går det gjennom administrasjon, hovedandelen ligger nok der”.*

Styremedlemmet K peker på en liknende tendens:

*”Begge deler. Formelt innhold går via styreleder, som for eksempel innkalling til landsmøtet eller utsending av landsmøtedokumenter, utsending av høringsdokumenter til landsmøtet, informasjon vi synes det er viktig at organisasjonen kjapt får ta del i. Ellers så overlater vi i all hovedsak informasjon til organisasjonen til administrasjonen”.*

Det samme bildet understrekes også av begge de ansatte, som her av P:

*”Nyhetsbrev og informasjon som vi sender ut er ofte ikke knyttet til styret i det hele tatt, man utfører oppgaver som styret har sagt at man skal gjøre”.*

Den viktigste kommunikasjonslinjen mellom ledelsestriangelet og de lavere nivåene i organisasjonen går altså fra eller via administrasjonen. Når det gjelder informasjonen som går andre veien så er bildet i langt mindre grad entydig. Mye kommunikasjon går direkte tilbake den andre veien, blant annet peker P på at informasjon fra de lokale og regionale årsmøtene skal sendes til administrasjonen.

Styrerepresentanten K opplever at det meste av informasjonen følger tillitsvalgsiden:

*”I all hovedsak via styrerepresentantene faktisk, og inn til styret. Også via besøk ute i organisasjonen, vi prøver å være gode på å reise. Det er som regel lettere å diskutere når man treffer folk”.*

Her er det viktig å understreke at dette gjelder medlemsorganisasjonen, de operative delene av organisasjonen (som også henvises til som lokale/regionale deler her) kommuniserer naturlig nok i større grad mot administrasjonen.

Kommunikasjonen mellom styret og administrasjonen foregår på sin side delvis via direkte kontakt mellom styrets representanter og administrativt ansatte, men de viktigste kanalene slik det fremgår av materialet er likevel posisjonene tilknyttet de to organene. P opplever situasjonen slik:

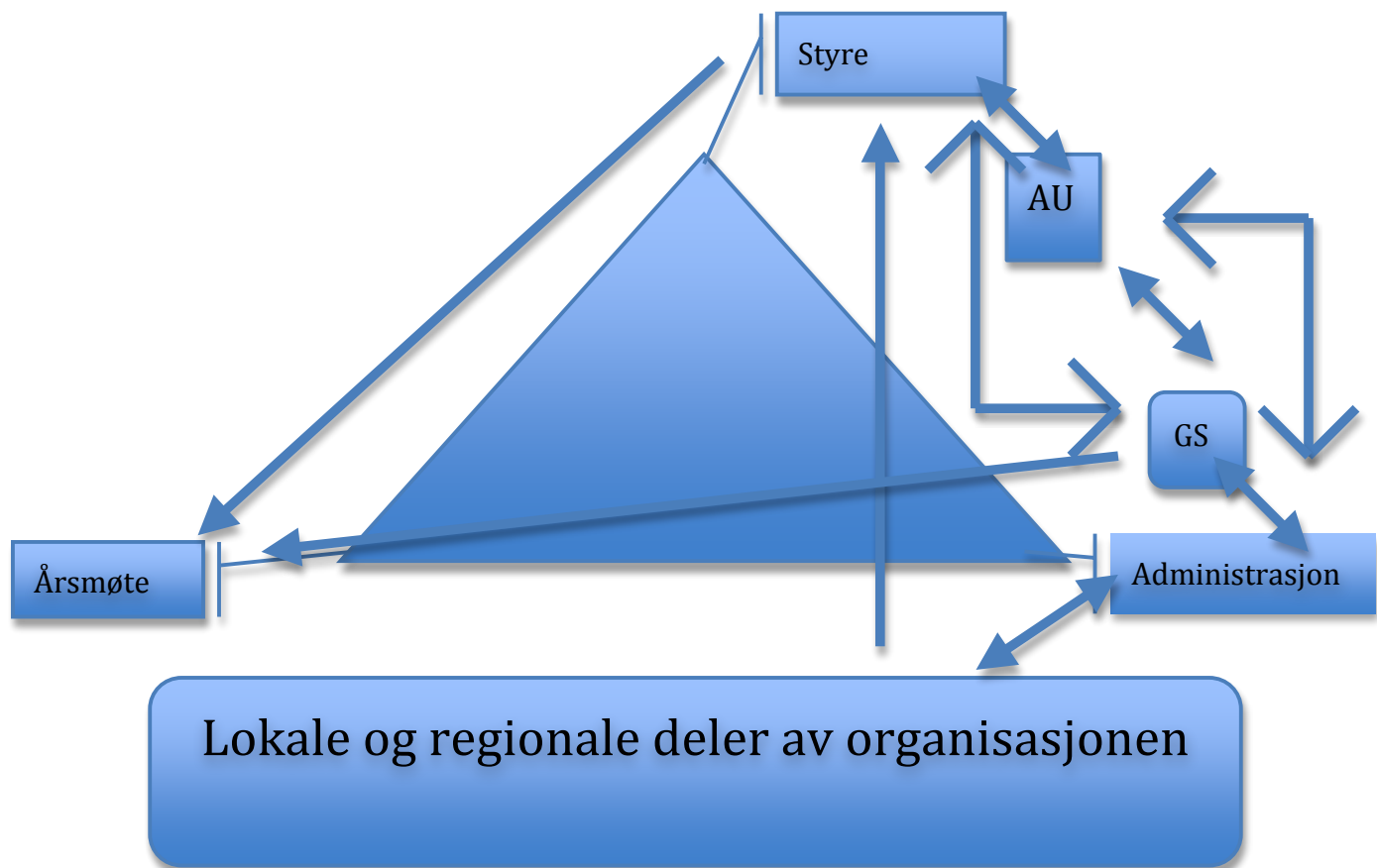
*”Kommunikasjonen foregår nok mest mellom ledergruppen her, generalsekretær og arbeidsutvalget i styret. ”*

Dette så vi også at det ble pekt på av A i forrige kapittel, da hun pekte på at det er klare linjer i forbindelse med kommunikasjonen mellom styre og administrasjon, og det er en tendens i materialet som peker i retning av at styret både aksepterer og har forståelse for at kommunikasjonen til administrasjonen skal gå via generalsekretær. Samtidig understrekes det også forekommer kommunikasjon direkte mot administrasjonen, spesielt fra styrets arbeidsutvalg, og selv om linjene er klare, så sier styrerepresentanten K blant annet at:

*”Kommunikasjonen går også direkte med ansatte og saksbehandlere, det er ikke mange høye skott i denne organisasjonen. Og det er jo noe av poenget med denne organisasjonskomiteen, at vi skal være i stand til å snu oss litt kjappere”.*

Til slutt, når det kommer til kommunikasjonen mot landsmøtet så tyder det meste på at Styret står for det meste som foregår her. Det er en svakhet i mitt datamateriale at jeg ikke har informasjon om administrasjonens bidrag *på selve landsmøtet*, men man kan samtidig lese av vedtektene at Generalsekretær har møte og talerett i landsmøtet, jeg velger derfor å anta at generalsekretær står for den viktigste kommunikasjonslinjen administrasjonen har inn mot landsmøtet, men jeg tar her et forebehold om at ytterligere undersøkelse vil kunne vise at dette bildet ikke er helt riktig.

Basert på det totale bildet som da tegner seg, kan de viktigste kommunikasjonslinjene som faktisk finnes i tilknytning til ledelsestriangelet beskrives på følgende måte (Se neste side):



Disse kommunikasjonslinjene er på samme måte som hos De Unges Orkesterforbund en viktig del av beslutningsprosessene som vil skal komme nærmere inn på litt senere, men også her er det vesentlig å komme nærmere inn på hvordan fordelingen av informasjon og kunnskap er i de forskjellige delene av ledelsestriangelet. Som vi allerede har sett spiller dette en vesentlig rolle når det kommer til spørsmål knyttet til *informasjonsmakt* og *ekspertmakt*.

I motsetning til hos De Unges Landsforbund så er de fleste medlemmene enten unge voksne eller voksne. Når det gjelder dem som sitter i styret er det også vedtektsfestet at

*”Ved valg av medlemmer til Norsk Folkehjelps styre etterstrebes kjønnsmessig, og geografisk fordeling, samt nødvendig erfaring og kompetanse for å ivareta styrets oppgaver”*

Her ser man altså at det er tatt formelle grep for å sikre kompetansenivået i det til enhver tid sittende styret. De to representantene jeg intervjuet hadde vært i organisasjonen siden henholdsvis 1978 og 1986, noe som også innebærer disse sitter på mye av det Anheier viste til som tilslutningsmakt. Via at man da også kjenner mye av historien og bakgrunnene for hvordan utviklingen i organisasjonen har vært har man også opparbeidet seg et visst nivå av informasjonsmakt. Informasjonsmakt krever likevel noe ut over erfaring, det handler som Anheier (2005: 161) først og fremst sier om tilgang til og kontroll over den informasjonen

som er kritisk for at organisasjonen skal kunne virke. Lang erfaring øker nok sannsynligheten for at man sitter på en slik informasjon, samtidig som det ikke følger naturlig av det. Det er heller ikke alle som sitter i styret som har vært i organisasjonen 20-30 år. Samtidig så er styreperiodene på 4 år, noe som i seg selv øker sannsynligheten for at styret skal opparbeide seg en god kompetanse.

På tross av dette er det ting i datamaterialet som peker i retning av at administrasjonen sitter på mye informasjon som styret ikke sitter på via sin faglige ekspertise. Dette er ikke unaturlig, og det ligger som vi også har sett i forrige kapittel som en naturlig del av administrasjonens mandat, og det er nok en gang naturlig å henvise til administrasjonens A, som sier at:

*”Vi er bevisst på at det er vår oppgave at tillitsvalgte på forskjellige nivåer for nok informasjon til å ta de gode beslutningene.”*

Premisset for en slik uttalelse er naturlig nok at administrasjonen sitter på informasjon som styret trenger, og som de kan gi dem. Litt av årsaken til ligger naturlig nok også i at administrasjonen arbeider med dette til daglig. Som A formulerer dette videre:

*”Vi jobber jo med dette her hele tiden, og kanskje er nærmere sakene enn de tillitsvalgte er”.*

Begge styrerepresentantene legger også vekt på at administrasjonen er saksforberedende til styret i forhold til saker som de trenger utredet.

Dette gjelder nok også noen saker mer enn andre. Oversikten over de demokratiske prosessene og saker knyttet til medlemsorganisasjonen synes å være bedre enn for eksempel saker knyttet til utenlandsvirksomheten og til de store økonomiske spørsmålene. Vi så også i forrige kapittel at J uttalte at:

*” ”I utenlandsporteføljen så har du jo et stort fagmiljø som detaljstyrer på de faglige områdene, mens på de med medlemsbaserte sakene så er det jo styret som er øverste organ for hele medlemsorganisasjonen”*

Administrasjonens A peker på det samme:

*”Det er ikke mulighet for de 16 som sitter i styret å ha full oversikt og forståelse for utenlandsvirksomheten”.*



Konsekvensen av en slik informasjonsovervekt på dette ene nivået i ledelsestriangelet skal jeg komme tilbake til, jeg nøyer meg foreløpig med å si at det i alle fall på noen områder synes å være mer detaljert kunnskap om virksomheten Norsk Folkehjelp driver enn det man finner på styresiden. Det er som nevnt ikke unaturlig, men i en organisasjon som er medlemsstyrt så begynner kan nok dette være konturer av en litt mer dyptgående problematikk. Dette vil jeg komme nærmere inn på i neste kapittel.

Samtidig er Norsk Folkehjelp også en såpas stor virksomhet, som vi har vært inne på, at styret selv også på veldig mange områder sitter med betydelig informasjon og kompetanse – og som jeg har nevnt viser dette seg spesielt i saker knyttet til medlemsorganisasjonen. Dette så vi nok også antydninger til i kommunikasjonslinjene over, som viste at mye av kontakten fra de lokale delene av organisasjonen fulgte tillitsvalgtsiden.

Med andre ord er ikke dette bildet entydig, noe det er viktig å få frem.

Spørsmålet om informasjon er likevel tett knyttet til beslutningsprosesser, og jeg vil komme inn på noen av de samme tingene når jeg under neste underoverskrift ser nærmere på dette.

### Beslutningsprosesser

Landsmøtet i Norsk Folkehjelp arrangeres hvert 4. År, og er en stor operasjon som går over flere dager. Prosessen opp mot et landsmøte starter også 3 år i forkant av møtet, mens de viktigste komiteene ifølge A (som henviser til landsmøtekalenderen) som jobber mot et program settes ned et til to år i forkant av møtet. Dette preger også hvilke saker det er hensiktsmessig at dette forumet tar for seg. Administrasjonens A beskriver landsmøtets viktigste oppgaver på følgende måte:

*”Å beslutte hva vi skal jobbe med, og rollen vår innenfor hvert område. Hvilke organisasjonsprioriteringer vi skal ha, og selvfølgelig da endringer av vedtekter dersom de skal endres”.*

J er inne på mye av det samme:

*”Landsmøtets viktigste oppgaver er å behandle vedtekter og prinsippprogram, og strategier nasjonal og internasjonal strategi”.*

K peker på en liknende funksjon:

*”Landsmøtet har som oppgave å gjøre de overordnede vedtakene og prioriteringene for organisasjonen. Via prinsippprogram, via overordnede prioriteringer og føringer for fireårsperioden.”*

Dette er også sakene som dominerer sakspapirene fra de tre siste årsmøtene. Det finnes også noen innkomne forslag i disse, men i stor grad er dette knyttet til saker som landsmøtet selv sender ut. Dette er også noe K peker på videre på spørsmål om i hvilken grad det forekommer at medlemsorganisasjonene selv melder saker til landsmøtet:

*”I stor grad på utsendte saker fra styret, på prinsippprogrammer, på endringer i vedtekter, organisasjonsendringer og slikt. Ikke like mye på selvstendig grunnlag til å ta opp saker til landsmøtet. Det hender, men det er sjeldent.”*

Prosessen knyttet til saker som styret sender ut er på sin side lang, og medlemsorganisasjonene er i stor grad involvert i prosessen frem mot landsmøtene. Som vi så A viste til over, komiteer settes ned i god tid før landsmøtet som, og disse består av tillitsvalgte ute i organisasjonen. K vurderer det også til å være

*”En bred deltakelse fra lag og regioner inn i det arbeidet før landsmøtet”.*

Disse komiteene forbereder tekstene til landsmøtet. J sier også følgende i forhold til dette arbeidet:

*”Det er veldig få saker som kommer direkte fra administrasjonen, og alle saker innstilles jo gjennom styret.”*

Dette er et inntrykk som deles av administrasjonen. Blant annet sier A:

*”Det er definitivt tillitsvalgsstyrt, og ikke administrasjonen som styrer innhold, vi bare legger til rette for landsmøtet”.*

Alle sakene sendes også ut til regionene og til lagene for behandling i deres årsmøter før landsmøtet.

Det totale bildet som tegner seg er at styret og resten av det tillitsvalgte apparatet fremstår som premissleverandør for det som diskuteres i landsmøtet. På tross av det er det visse bekymringer i organisasjonen når det gjelder antallet som faktisk bidrar i den demokratiske prosessen. Styrerepresentant K svarte på spørsmål om dette:

*”Jeg vil kanskje si skremmende lite, dersom du tenker opp mot landsmøtet. Ikke nok.”*

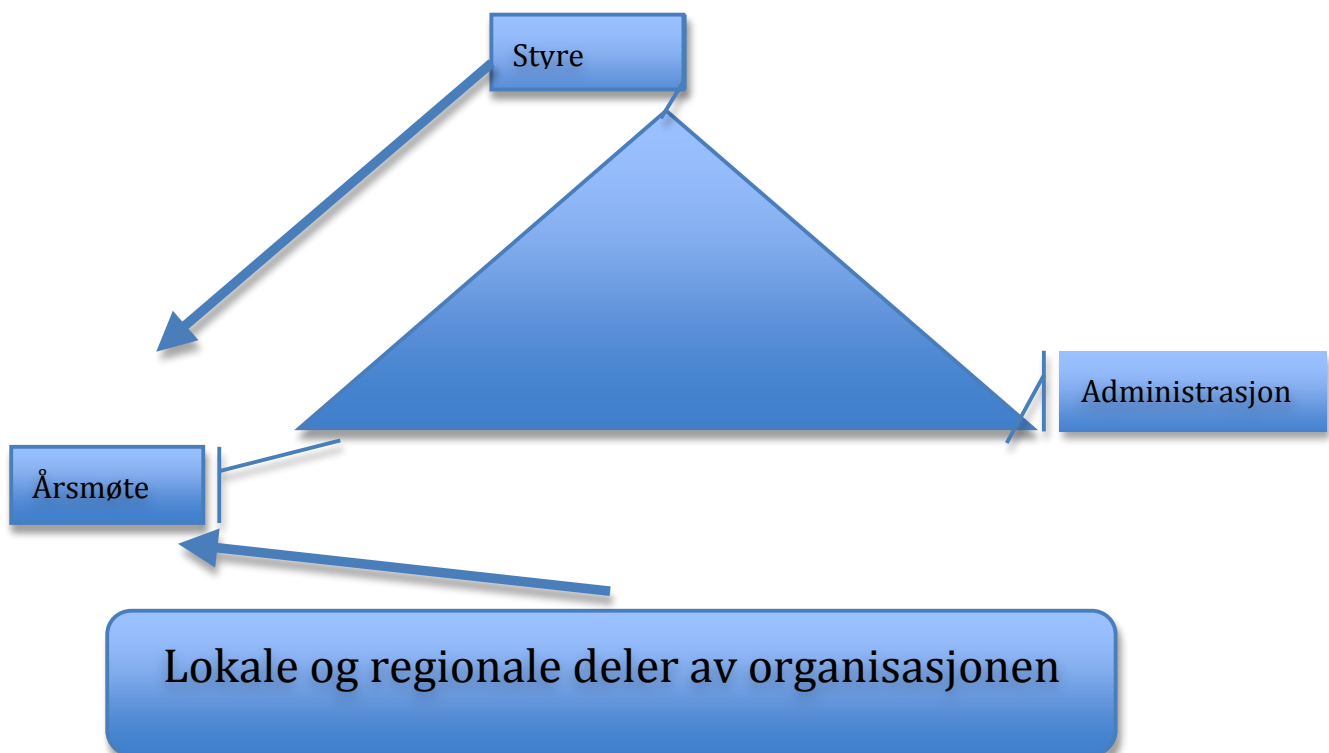
Styrerepresentant J er ikke helt enig i en slik fremstilling:

*”Vi har nok ikke noen tall på det, men ser vi tilbake til de siste landsmøtene så er det alltid en god diskusjon i alle organisasjonsledd i forhold til de sakene som skal opp i landsmøtet”.*

Så må det nevnes at dette ikke nødvendigvis er motstridende utspill, også K var som vi så inne på at prosessen i forkant er god, og at den er forankret i de lokale og regionale delene av organisasjonen. Administrasjonens P velger en litt annen tilnærming til noe av det samme som kan se ut til å spille en rolle:

*”For mange så er det jo sånn at Norsk Folkehjelp er en hobby: ”Jeg tar ikke del i demokratiske strukturer her, jeg er inne i dette fordi jeg elsker å jobbe med tiltak for funksjonshemmede, og vi har svømming for de hver tirsdag. Det er det jeg gjør, og resten av det vi driver med bryr jeg meg ikke om”. En helt vanlig greie egentlig”.*

Dette til tross, det totale bildet som tegner seg både i landsmøtepapirene og via intervjuene i forhold til hvem som er premissleverandør for det som tas opp i landsmøtet kan fremstilles grafisk slik:



Administrasjonens rolle i disse prosessene synes å være rådgivende knyttet til saksopplysningen, noe som også stemmer godt over ens med det bildet vi tegnet over av administrasjonen som det leddet i organisasjonen som sitter på størst grad av ekspertmakt og informasjonsmakt.

Etter at prinsipper og lengre linjer er vedtatt i landsmøtet er det som vi har sett etter vedtektene styret som er Norsk Folkehjelps øverste myndighet. Dette er også et syn som er gjennomgående blant alle de som er intervjuet, her illustrert via administrasjonens P:

*”Det er de som er de besluttende. Det er de som til sist har det endelige ordet i saker som det ikke er delegert myndighet til”.*

Frem mot det vedtaket som gjøres synes likevel administrasjonen å spille en særlig viktig rolle, både som rådgivere med ekspertinformasjon, men også som innholdsleverandører. J nevner blant annet at alle saker som skal opp i styret har en saksforberedelse i administrasjonen. K peker på det samme, men understreker arbeidsutvalgets rolle som mellomledd i prosessen:

*”Det er som regel administrasjonen som saksbehandler, inn mot arbeidsutvalget, så er det arbeidsutvalget som gir sin tilslutning eller ikke.”*

Også her kommer det frem et bilde av en administrasjon som sitter på stor kunnskap, og som en konsekvens av det også sitter på stor grad av ekspertmakt og informasjonsmakt. Dette kan også omsettes i form av beslutningsmyndighet. Også som premissleverandør viser det seg altså at administrasjonen står sterkt i Norsk Folkehjelp på styrenivå. Styrerepresentant K peker på at medlemsorganisasjonen via sine representanter, styrets arbeidsutvalg og administrasjonen står avsender av det meste av saker til styret. Videre:

*”Hovedtyngden er nok godt fordelt mellom arbeidsutvalg og administrasjon”.*

Dette handler nødvendigvis også mye om hvilket arbeid som gjøres på sentralt nivå, og hvilke beslutninger man må ta i forbindelse med et slikt arbeid. P peker også på administrasjonens rolle som premissleverandør for den faktiske virksomheten:

*”Hvis Internasjonal avdeling mener at vi ønsker å gå inn i det landet, så er det et valg man kan gjøre på administrasjonens nivå og si, ja det vil vi gjøre. Men da må det fremmes for styret, fordi det er besluttet at alle nye land vi skal inn i skal godkjennes av styret. Så styret har ikke noe påvirkningskraft til å si at nå har vi plutselig funnet*

*100 millioner kroner til det landet via donorer som vil gi oss det. Det er ikke styret som finner det, det er administrasjonen. Så det er klart man sitter jo litt og er premissleverandør fra administrasjonens side”.*

Den andre styrerepresentanten går også lengre enn K gjorde over i å presentere administrasjonen som premissleverandør før det som vedtas i styret:

*”De fleste saker starter nok i administrasjonen. Og de fleste saker er jo også strategisaker eller prinsipielle saker. Det er ikke hvert styremøte det er saker fra medlemsorganisasjonen”.*

Akkurat dette at administrasjonen i så stor grad leverer hovedtyngden av strategisaker er noe en av de administrativt ansatte også kommer inn på, men da med et litt annet fortegn:

*”Jeg tenker at det ikke skal være vi som kommer til styret og forteller at dette er strategier som bør tas opp, jeg synes styret skal si at dette er strategier som vi vil at administrasjonen skal finne ut av. Det går litt for mye andre veien foreløpig.”*

Det vi ser er altså at administrasjonen som den aktøren som står nærmest den daglige driften av organisasjonen også ender opp med å være den største leverandøren av saker til det organet de jobber på vegne av. Opplevelsen blant de to administrativt ansatte er også at administrasjonen i for stor grad har anledning til å styre prosessene. En av dem uttalte blant annet at:

*”Det er ikke vi som skal ta beslutningene, det er de tillitsvalgte. Jeg synes nok at det er alt for mye muligheter for oss som administrasjon å påvirke, og beslutte egentlig for de tillitsvalgte. De stoler for mye på oss”.*

Og videre:

*”I et bedriftsstyre så gjør man egentlig ikke det. Der er man i utgangspunktet skeptiske tenker jeg, og redde for at daglig leder skal lure deg og sånn. Mens tillitsvalgte i organisasjoner er ikke sånn, de stoler å at de har en bra administrasjon”*

Til slutt:

*Så jeg vil nok egentlig si at vi styrer, eller har muligheten til å styre mer enn det som er riktig.*

I forlengelse av dette ble det også sagt av informanten at dette ikke er noe tema i organisasjonen i dag, men at det kanskje burde være det.

Denne tendensen har vi allerede sett at blir spesielt tydelig i forbindelse med utenlandsvirksomheten. A pekte blant annet på at det ikke er mulig for styret å få full oversikt og forståelse i forhold til denne delen. J i styret er inne på det samme, i forhold til medlemmenes mulighet til å påvirke det profesjonelle arbeidet som foregår ute:

*”Det er mange medlemmer som er aktive, og er pådrivere for hvordan vi skal drive bistandsarbeidet vårt, det er det medlemmene våre som bestemmer. Men nå de rammene er lagt så er det internasjonal avdeling som styrer det faglige”.*

Samtidig så pekes det på at situasjonen er langt bedre i dag enn den var for 10-12 år siden, da også arbeidet innenlands var opplevd å være styrt av administrasjonen i større grad.

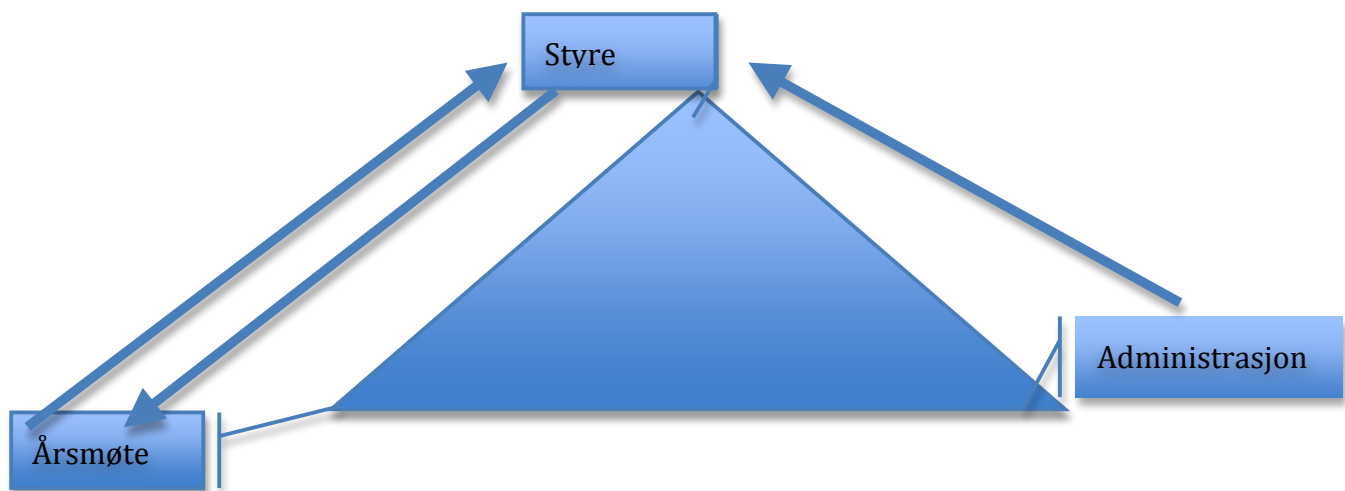
*”Administrasjonen la nok a veldig mye føringer for hva medlemsorganisasjonen skulle jobbe med, uten veldig mye demokratisk påvirkning, og hvor man til stadighet ute i medlemsorganisasjonen opplevde at hovedadministrasjonen satte i gang nye prosjekter som de forlangte at medlemmene skulle være med å følge opp. Da lagde vi et debattopplegg rundt 2001 som het ”hvordan skal vi ta medlemsorganisasjonen tilbake”. Da begynte en prosess med å snu dette, og bevisstgjøre medlemmene at folkehjelpen er en demokratisk organisasjon, og at det er medlemmene som bestemmer hvordan den skal styres”.*

På den måten har det også vært en utvikling som følge av at man har identifisert et problem, og gått dette i møte.

Det er til syvende og sist heller ingen tvil, som P er inne på litt lenger opp, at den formelle autoriteten ligger i styret. Når beslutningen blir tatt så er det de som tar den. Men tendensen i materialet peker likevel i retning av at administrasjonen blir den viktigste premissleverandøren for det som ender opp med å bli vedtatt, også i strategiske spørsmål. Dette er ikke nødvendigvis unaturlig, men jeg skal i det neste kapitlet ta for meg noen mulige konsekvenser dette kan ende opp med å få.

Det endelige bildet som da tegner seg er nok at i forhold til styreprosessene så ender administrasjonen opp som et klart tyngdepunkt i ledelsestriangelet. Samtidig spiller styret en særlig viktig rolle i forbindelse med landsmøtet, et område hvor også resten av organisasjonen

ser ut til å bidra sterkt, noe som gjør at det totale bildet ikke blir like entydig som det var det i tilfellet med De Unges Orkesterforbund. Grafisk sett kan disse tendensene fremstilles slik, hvor retningen viser hvordan tyngdepunktet i ledelsestriangelet ser ut i forhold til beslutningsprosessene i landsmøtet og styret:



Vi ser her at der hvor styret får en motvekt av et aktivt og involvert landsmøte møter nok administrasjonen relativt sett i mindre grad en motvekt i styret. Det understrekes her nok en gang at dette er en tendens, og som sagt ikke et entydig bilde. Totalt sett er det som vi har sett likevel ting som kan tyde på at administrasjonen får et tyngdepunkt i organisasjonen.

## **Kapittel 7: Analyse Del 3: Presentasjon av funn, og videre diskusjon**

Jeg har som jeg har nevnt og som vi har sett hatt en eksplorativ tilnærming til feltet. Dette medfører også at jeg i større grad kan si noe om hvordan forholdene er i de to organisasjonene jeg har undersøkt enn det jeg kan om årsakssammenhengen. Jeg har ikke gått i møte med feltet med et sett med hypoteser som jeg har søkt å få besvart, men jeg har gjort det jeg kan for å bli kjent med organisasjonene jeg har undersøkt, og på bakgrunn av det jobbet meg i retning av en økt forståelse av hvordan ting henger sammen i dem. Dette er også typisk for casestudiet Basert på en slik undersøkelse er det likevel mulig å gjøre noen antagelser, og basert på disse er det mulig å danne seg et sett med hypoteser for eventuell fremtidig forskning.

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på 5 av de viktigste funnene jeg har gjort, og jeg vil her konsentrere meg om funn som har en tilknytning til forholdene i ledelsestriangelet, som fra starten av har vært min viktigste teoretiske modell og størrelse, og utgangspunktet for hele dette prosjektet.

### **7.1 Funn 1: Aktivitet fremfor demokratiske prosesser**

I begge de to organisasjonene som er undersøkt ser vi at informantene peker på at mange medlemmer i deres organisasjon nok er mer opptatt av aktivitetene knyttet til organisasjonens virksomhet enn de er til de demokratiske prosessene i organisasjonen. Dette har en konsekvens også i forhold til tyngdepunktet i ledelsestriangelet.

Dette er ikke en uvanlig trend, og den kommer ofte til synes i norsk sivilsamfunnsforskning. Dette er tendenser det ble pekt på allerede i det innledende kapitlet. Sivesind og Selle (2009) kan blant annet vise en endring i retning av større grad av frivillighet knyttet til organisasjoner med et svakere ideologisk fokus, og et sterkere fokus på aktivitet. Lorentzen (2004) har vi sett peke i retning av individualiseringstrender som en mulig forklaring på endrede mønstre i organiseringen.

De Unges Orkesterforbund er en organisasjon som passer inn i forhold til det fenomenet Sivesind og Selle beskriver, de er en aktivitetsrettet organisasjon, og de har et svakt ideologisk fokus. Det i seg selv trenger ikke bety at den demokratiske deltakelsen blir mindre, og utfordringen her ligger i å finne de mekanismene som virker inn her.



Noe av det som kommer til syne i min gjennomgang av organisasjonen er at De Unges Orkesterforbund synes å ha oppgaver som dreier seg om andre ting på det sentrale nivået enn det som er hovedaktiviteten som knytter medlemmene til organisasjonen. En mulig hypotese kan derfor avledes ut fra dette, hvor man ved hjelp av Pawsons modell (utfallet (U) er en funksjon (f) av mekanismer (M) som virker i kontekst (K). Formalisert:  $U=f(M + K)$ ) sier at et stor avstand mellom en organisasjons hovedvirke og medlemmenes hovedaktivitet (M) fører til lav demokratisk deltakelse (U) i De Unges Orkesterforbund (K). Dette er det ikke mulig for meg å svare avkreftende eller bekreftende til ved hjelp av de dataene jeg sitter på. Jeg kan si at den demokratiske deltakelsen i De Unges Orkesterforbund er lav, og jeg kan si at avstanden mellom de aktivitetene medlemmene driver med og de aktivitetene forbundet først og fremst står for er stor. En eventuell årsakssammenheng krever likevel ytterligere data slik at man kan utelukke at sammenhengen ikke spuriøs. Slike data er det mulig å hente inn for eksempel via intervjuer av medlemmene i organisasjonen.

Det er også mulig å utvide en slik hypotese i retning av mer generelle trender knyttet til feltet. De funnene som er gjort i forbindelse med denne oppgaven, og foreliggende teori kan peke i retning av en slik sammenheng. En mer generalisert hypotese ville sagt at stor avstand mellom en organisasjons hovedvirke og medlemmenes hovedaktivitet (M) fører til lav demokratisk deltakelse (U) i demokratiske medlemsorganisasjoner (K). En slik hypotese kunne blitt imøtekommet eksempelvis via kvantitative data fra flere organisasjoner som passer en slik beskrivelse.

Norsk folkehjelp er på sin side en organisasjon som har vist seg å være langt mer helhetlig i den forstand at organisasjonen sentralt arbeider med mange av de samme tingene som det man gjør i organisasjonen på lokalt nivå. Dette er videre en organisasjon med et sterkt ideologisk fokus. Tendensen i mitt datagrunnlag peker også i retning av et langt sterkere medlemsdemokrati i Norsk Folkehjelp enn det man finner i De Unges Orkesterforbund.

I den grad en del medlemmer likevel er mer opptatt av aktiviteten enn de er av medlemsdemokratiet kan man derimot se for seg at noe av dette skyldes mer generelle individualiseringstendenser, som det Lorentzen peker i retning av. En påstand i retning av at den demokratiske deltakelsen begrenses (Utfall) i individualiserte samfunn (Premiss) er derimot ikke en tilfredsstillende hypotese, og et eksempel på det Pawson ville omtalt som flat teori. En mulig hypotese kunne derimot vært at endrede prioriteringer (M) fører til en begrensning av demokratisk deltakelse (U) i individualiserte samfunn (K). Dette er en

motivasjonsforklaring, og kan undersøkes ytterligere gjennom å snakke med medlemmer, men her er det viktig å understreke at også premissene for hypotesen må være korrekte. Dersom Lorentzens påstand om at Norge preges av individualiseringstendenser ikke skulle være riktige ville ikke en slik hypotese gitt særlig mening.

Uansett hva årsaken skulle være så er konsekvensen av disse tendensene, og spesielt i tilfellet med De Unges Orkesterforening, at landsmøtet svekkes. Som en del av mitt hovedfokus, ledelsestriangelet, så er dette det mest vesentlige ved dette funnet i denne sammenhengen. Dette skal jeg komme tilbake til litt senere i dette kapitlet.

## **7.2 Funnt 2: Ekspertisen finnes i administrasjonen**

Et av de klareste og mest gjennomgående funnene handler om fordelingen av informasjonsmakt og ekspertmakt i organisasjonene. I begge organisasjonene har det vist seg at tilgangen til informasjon og ekspertise er med på å prege forholdene i ledelsestriangelet.

Også her er det mulig å peke i retning av mer generelle trender på feltet. Lorentzen (2004) har blant annet vist til en vitenskapeliggjøring som har preget det norske sivilsamfunnet, hvor ekspertenes inntog i organisasjonen har ført med seg endring.

En av konsekvensen av en slik utvikling er at den trolig vil være med på å forsterke prinsippal/agent problematikken i disse organisasjonene. Dette er et forhold som oppstår når en prinsippal gjør en avtale med en agent om å utføre et oppdrag på vegne av prinsippalen (Pettersen, 1993:277). Dette er pr. definisjon det forholdet som finnes mellom for eksempel landsmøtet (prinsippal) og styret (agent), og i forholdet mellom styret (prinsippal) og administrasjonen (agent).

Problemet som følger er at agenten stort sett sitter på mer informasjon enn det prinsippalen gjør, noe som skaper et spenningsforhold dem imellom. For å forsikre seg om at agenten gjør det prinsippalen forventer vil sistnevnte ofte gjøre en av to ting – han vil knytte en avlønning til handlingene, eller han vil overvåke dem (Pettersen 1993: 281).

Hos Norsk Folkehjelp og De Unges Orkesterforening knytter det seg en spesiell interesse til forholdet mellom administrasjonen og styret, hvor vi har sett at det i begge organisasjoner finnes en overvekt av informasjon hos administrasjonen. Disse er vel og merke avlønnet, og vi har sett at tillitsforholdet fra styrets side i retning av administrasjonen stort sett ser ut til å være positivt. Samtidig har vi i Norsk Folkehjelps tilfelle sett at administrativt ansatte mener

man i for stor grad får frie tøyler, og at kontrollen er for liten. Dette er også interessant i seg selv, at agenten fremmer et slikt syn på forholdet mellom de to.

Dypere sett peker dette likevel på et større problem, nemlig at overvekten av informasjon i et ledd vanskeliggjør kontrollen hos det andre. Dette skal jeg komme nærmere tilbake til i forbindelse med Norsk Folkehjelp i neste delkapittel, der jeg skal se på det jeg opplever å være et av de mer dramatiske funnene i denne oppgaven.

I De Unges Orkesterforbund preges dette forholdet også både av den store gjennomtrekken på styrenivå (hvor flere av medlemmene er relativt unge), men også som i Norsk Folkehjelp av at informasjonsovervekten og graden av ekspertmakt er sentralisert til administrasjonen. Dette kommer til syne ved at forholdet mellom styre og administrasjon i organisasjonen synes nærmest snudd på hodet, hvor administrasjonen får som oppgave å ta med seg styret i prosessene. Styrerepresentanten H kom inn på dette i intervjuet:

*”Vanligvis så er det jo landsstyret som skal passe på administrasjonen og ikke omvendt”.*

Til en viss grad så er det nok likevel det som er tilfellet, noe som jeg var inne på i de to foregående kapitlene at ikke er spesielt unaturlig, både med tanke på alderen til deler av styret, og med tanke på overvekten av kompetanse som ligger i administrasjonen.

Konsekvensen i forhold til ledelsestriangelet er at tyngdepunktet flyttes i retning av administrasjonen som følge av en overvekt av informasjonsmakt og ekspertmakt. Dette viser seg i begge organisasjonene, og det kan synes å overgå det som ligger av legitim makt i systemet.

Det er nok ikke urimelig å tenke seg at dette også vil være en tendens ut over disse to organisasjonene. Her har ikke jeg data, men det bør være muligheter til å gå et slikt fenomen nærmere i sømmene. Etter Pawsons modell kan en hypotese formuleres: Dersom informasjonsmakt og ekspertmakt er sentralisert til en del av organisasjonen (M) så vil dette ofte overstyre de formelle autoritetslinjene (U) i demokratiske medlemsorganisasjoner (K).

### **7.3 Funn 3: Manglende forutsetninger for styring i Norsk Folkehjelp**

Som en konsekvens av hovedessensen i funn nummer to så kom det frem i materialet at flere av de som ble intervjuet finner det å være umulig for den demokratiske delen av Norsk Folkehjelp å skaffe seg full oversikt og forståelse for utenlandsvirksomheten. En naturlig

konsekvens av dette er også at forutsetningene for demokratisk ledelse av disse prosessene umuliggjøres. Store deler av det som er beskrevet under funn nummer to gjør gjelder således også i denne delen, men jeg oppfatter dette å være et konkret funn av såpass interessant karakter at jeg vier det et eget lite delkapittel.

Dette er kanskje det mest dramatiske funnet i dette datamaterialet, da det som kommer frem på mange måter bryter med helt grunnleggende premisser i måten Norsk Folkehjelp (og andre demokratiske medlemsorganisasjoner) er organisert på. Formålsparagrafen i Norsk Folkehjelp har vi sett flere ganger, og del 4 av denne sier altså:

*Norsk Folkehjelp er medlemsstyrt*

Som vi så i forrige kapittel peker styremedlemmet J på at medlemmene vedtar linjene i landsmøtet, og vi vet samtidig at styret vedtar strategiene i styret. Dersom medlemmene aksepterer en slik situasjon så er det nok derfor også fullt mulig å hevde at formålsparagrafen er oppfylt, men man kommer ikke av den grunn bort fra at dersom det bildet som tegnes i denne undersøkelsen er riktig, så driver Norsk Folkehjelp med en virksomhet som det ikke er mulig for medlemmene å styre. Forutsetningene for at de skal gjøre det synes rett og slett ikke å være til stede. Dette er i mine øyne ganske dramatisk, og det nærmeste man kommer det som kan peke i retning av et styringsparadoks i forbindelse med denne undersøkelsen.

Dette innbyr til videre forskning, og inntil den er foretatt bør i mine øyne spørsmål knyttet til hvorvidt dette er en tendens som gjør seg gjeldende i flere demokratiske medlemsorganisasjoner som opererer i såpass komplekse omgivelser som det Norsk Folkehjelp tross alt gjør, stå åpent.

Formalisert etter Pawsons modell kan en hypotese i dette tilfelle lyde: arbeid knyttet til særlig komplekse omgivelser (M) vil føre til at det oppstår styringsparadokser (U) i organisasjoner som er medlemsstyrte (K).

#### **7.4 Funn 4: De fleste styresaker starter i administrasjonen.**

I begge organisasjonene som er undersøkt peker datamaterialet i retning av at de fleste saker som blir tatt opp i styret har sitt utspring i administrasjonen. Denne tendensen synes å være enda sterkere i Norsk Folkehjelp enn det den er i De Unges Orkesterforbund.

Dette kan muligens skyldes at man i De Unges Orkesterforbund har en veldig aktiv holdning til dette spørsmålet. Store deler av datamaterialet peker i retning av at alle sammen er klar

over at administrasjonen er et sterkt ledd i organisasjonen, og at man derfor gjør tiltak for å involvere og oppfordre styret til å bidra aktivt i disse prosessene. Likevel er det også her en tendens til at administrasjonen likevel er premissleverandør for mye av det som diskuteres og vedtas i styremøtet.

I Norsk Folkehjelp har man ikke slik jeg har oppfattet det den samme aktive holdningen til dette som et eventuelt problem. De administrasjonsansatte brakte spørsmålet på banen, men en av dem bekreftet også på direkte spørsmål at hun ikke oppfattet dette å være et tema i organisasjonen.

Konsekvensen av dette er i henhold til min undersøkelse at tyngdepunktet i ledelsestriangelet beveger seg mer i retning av administrasjonen.

Årsaker til at dette er tilfellet kan være flere. En mulig forklaring kan være nettopp det at administrasjonen står såpass mye nærmere sakene i forbindelse med den daglige driften, og at dette gjør seg utslag i form av at de blir den sterkeste premissleverandøren for det som vurderes i styresammenheng. En annen mulig forklaring kan muligens knyttes opp mot funn 2, nemlig at denne delen av organisasjonen sitter på den største mengden informasjon i form av informasjonsmakt – som vi har sett handler om tilgangen til informasjon som er essensiell for at organisasjonen skal kunne virke.

Dette kan formuleres som følgende hypotese: Fordelingen av informasjonsmakt i en organisasjonen (M) vil være med på å definere hvem som blir den sterkeste premissleverandøren i forbindelse med styresaker (U) i demokratiske medlemsorganisasjoner (K).

### **7.5 Hovedfunn: Tyngdepunktet i ledelsestriangelet**

Basert på de fire overstående funnene, samt det resterende datamaterialet, er det en tendens i datamaterialet både i tilfellet Norsk Folkehjelp og i tilfellet De Unges Orkesterforbund til at tyngdepunktet i ledelsestriangelet lener seg noe i retning av administrasjonen.

Som vi så i kapittel to er denne tendensen sterkest i De unges Orkesterforbund, da administrasjonen her scorer sterkere enn de andre leddene både når det gjelder ekspertmakt, informasjonsmakt, premissleverandør til styret og delvis i forbindelse med landsmøtene.

Norsk Folkehjelp har et sterkere landsmøte med større grad av involvering fra medlemsnivå i forkant, og de fungerer som vi så i modellen for ledelsestriangelet som en motvekt til styret i

større grad enn det som er tilfellet hos De Unges Orkesterforbund. Administrasjonen scorer derimot sterkest på informasjonsmakt, ekspertmakt og som den vesentligste premissleverandøren inn mot styret, noe som gjør at det også her oppnår et tyngdepunkt.

Graden av tilslutningsmakt synes også å være sterkere i Norsk Folkehjelps styre enn hos De Unges Orkesterforbund. Det er en naturlig gjennomtrekk på styrenivå i sistnevnte organisasjon, rett og slett som følge av at de er en barne- og ungdomsorganisasjon. Graden av kontinuitet er større hos Norsk Folkehjelp – som også operere med lengre styreperioder.

Dette er ikke noen kvantitativ øvelse fra min side, og det er ikke gjort noen arbitrær koding av de forskjellige parametrene i forbindelse med dette. Det er gjort en helhetlig vurdering på bakgrunn av det datamaterialet som foreligger, og det er ført en inngående diskusjon knyttet til de ulike områdene som er vurdert, og som har ledet frem til en slik konklusjon.

Det er ikke utenkelig at dette også gjør seg gjeldende i flere demokratiske medlemsorganisasjoner som har en ansatt administrasjon. Det er naturlig nok mange forhold som er med på å avgjøre dette, men det bør definitivt være rom for ytterligere forskning på feltet.

Ledelse er som Tian Sørhaug (1996:45) har pekt på *"[...] først og sist en relasjon. Den baserer seg på et mandat, men mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit som ledelsen både blir gitt og må ta"*.

Forholdet mellom disse nivåene i ledelsestriangelet vil aldri være av en statisk karakter. De konklusjonene som er gjort er basert på en teoretisk modell, og de fine nyansene kan tendere til å unnslippe når man beskriver verden på den måten. Samtidig håper jeg at den kan by på noen knagger som gjør at man lettere kan klare å gripe fatt en del av disse spørsmålene, som er både komplekse og dynamiske i sin karakter, for å bruke Mintzbergs ord for et lite øyeblikk.

## **Kapittel 8: Avsluttende bemerkninger**

Veien fra Greipstad Idrettslag, via Det Norske Studentersamfund og videre til De unges Orkesterforbund og Norsk Folkehjelp har vært lang og ikke uten hindre. Det har vært mange treninger på veien, en god del kamper, og en og annen langtidsskade som har satt det hele litt på vent.

Jeg har i denne oppgaven tatt for meg to svært ulike organisasjoner som bærer med seg noen av de samme designparameterne som førte til at de fattet min interesse. Utgangspunktet var å se nærmere på demokratiske medlemsorganisasjoner som har en ansatt administrasjon, og se nærmere på de forholdene som preger disse nivåene i organisasjonen.

Med utgangspunkt i Mintzbergs idealtyper har jeg skaffet meg et ytterlige innblikk i hvordan de to organisasjonene ser ut og fungerer som enheter. Derfra har diskusjonen gått videre til de mer spesifikke sidene ved forholdet mellom de tre ledernivåene i organisasjonene.

Avslutningsvis er det gjort en vurdering av de viktigste funnene, de er plassert i en større teoretisk sammenheng og det er foreslått nye veier å gå for den fremtidige forskningen.

Studien har vist at to svært ulike organisasjoner i stor grad bærer med seg mange av de samme kjennetegnene knyttet til ledelsestriangelet som har utgjort den vesentligste teoretiske størrelsen i denne teksten. Administrasjonen i begge organisasjonene sitter på stor grad av informasjonsmakt og stor grad av ekspertmakt, noe som er med på å prege tyngdepunktet i ledelsestriangelet.

Begge organisasjonene har de siste 10 årene hatt et sterkt fokus på medlemsdemokratiet. Dette har medført store endringer i begge organisasjonene, som begge har beveget seg i retning av større medvirkning og et sterkere demokrati. Som daglig leder i De Unges Orkesterforbund uttalte, ”dette er definitivt et arbeid som er underveis, vi er ikke nødvendigvis i startgropen, men vi er heller ikke i mål enda”.

Jeg håper denne teksten kan være med på å peke i retning av noen nye satsningsområder som kan føre til ytterlige positiv utvikling. Ut over det vil jeg takke begge organisasjonene for at jeg fikk komme inn på dem, og for all hjelpen de har bidratt med underveis i prosessen.

**Antall ord i oppgaven: 39.582**

## Litteraturliste

Ahrne, Göran, 2009. *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage Publications

Anheier, Helmut K. 2005. *Non-Profit Organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge.

Child, John, 1972. "Organizational Structure, Environment and Performance. The role of Strategic Choice", i *Sociology* 6 (1). Sage.

Cresswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications.

Engelstad, Fredrik. 2010. "Rom med utsikt. Om å studere samfunnets toppsjikt", i Album, Dag, Hansen, Marianne N. og Widerberg, Karin (Red.) *Metodene våre: eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Enjolras, Bernard. 2009. "A Governance-Structure Approach To Voluntary Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*: 38. (s. 761-783).

Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Guldbrandsen, Trygve og Ødegård, Guro. 2011. *Frivillige organisasjoner i en ny tid: Utfordringer og endringsprosesser*. Rapport 2011:1, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.  
(<http://sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2011/2011-001>)

Lorentzen, Håkon, 2004. "Kap 8. Sivilt engasjement under press", i *Fellesskapets fundament. Sivilsamfunnet og individualismen*. Pax Forlag.

Mintzberg, Henry. 1993. *Structures in Fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall



Olsen, Johan P & March, James G, 1989. "Ch 2: Rules and the instituzionalization og action!", i *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*. Free Press.

Pawson, Ray, 2000. "Middle range Realism" i *Archives Européennes de Sociologie* 16 (2). Plon.

Petersen, Trond, 1993. "The economics of organization: The Principal-Agent relationship". *Acta Sociologica* 36:3. (s. 277-293).

Silverman, David, 2010. *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publications

Sivesind, K. H. & Selle, P. 2010. "Civil society in the Nordic countries: Between displacement and vitality". I R. Alapuro & H. Stenius (red.), *Nordic Associations in a European Perspective* (s. 89-120). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Sivesind, K. H. & Selle, P. 2009. "Civil Society and Social Capital in Scandinavia". I H. K. Anheier, S. Toepler & R. List (red.), *International Encyclopedia of Civil Society* (s. 278-283). Heidelberg: Springer.

Sørhaug, Tian, 1996. "Kap. 2: det personliges sosiologi. Organisering, makt og magi", i *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget.

Zimmer, Annette. 2010. "Chapter 15: Third Sector Fovernment Partnerships" i Taylor, R. (red.) *Third Sector Research*. Springer.

**Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.**